

تخطيط وتطوير المسار الوظيفي
لدى مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة
في ضوء بعض المتغيرات - دراسة ميدانية

إعداد

د/ عفاف صلاح حمدي الياور

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد
كلية التربية ــ جامعة الملك عبد العزيز بجدة
المملكة العربية السعودية

تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء بعض المتغيرات - دراسة ميدانية

د/ عفاف صلاح حمدي الياور *

مقدمة:

تُشير أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلى تزايد اهتمام الدول المتقدمة بموضوع تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات المختلفة، واحتلاله مكانة كبيرة؛ فيها لارتباطه الوثيق بالعنصر البشري ، الذي يُعد المحرك الأساسي لبيئات العمل بجميع أنواعها وأشكالها. فنجاح هذه المنظمات واستمراريتها في ضوء الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والانفتاح على العالمية لم يعد مرهونًا بجودة مخرجاتها وزيادة أرباحها، وتعدد أسواقها فقط، وإنما بقدرتها على الاحتفاظ بالعاملين الطموحين ومتعددي المهارات والقدرات، أما الأفراد الذين يفتقرون إلى المهارات، والذين لا يعملون على تطوير أنفسهم فغالبًا ما يكونون عُرضةً للجمود الوظيفي (الانكماش المهني) أو الفصل من العمل.

وهذا ما يؤكده كل من (McMahon, 1996, pp683) و (Chay & others, 1995, p76) و(Viney & Jones, 1992, 46-4) بأن المستقبل الوظيفي للعاملين في المنظمات في الوقت الحالي لم يعد مضمونًا كما كان في السابق؛ نتيجةً لتقادم المهارات والتغيير المستمر في بيئة العمل، والضغوط المتزايدة على الإدارات لتحقيق أهداف المنظمة وخططها الاستراتيجية، لهذا يتحتم على المنظمات أن تبذل ما في وسعها؛ لإعداد وتكييف العاملين مع الأوضاع المختلفة، إضافة إلى إكسابهم مهارات جديدة لتحقيق مستوى عال من الإنتاجية حتى في حالة عدم توفر فرص التطوير والترقية، وعلى العاملين أن يبذلوا ما في وسعهم لتطوير أنفسهم بصفة مستمرة؛ حتى لا يفقدوا السيطرة على مسارهم الوظيفي، ويتعرضوا للانكماش الوظيفي (المهني) career Plateauing بدرجة كبيرة.

* د/ عفاف صلاح حمدى الياور: أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد- كلية التربية- جامعة الملك عبدالعزيز بجدة- المملكة العربية السعودية.

وباستقراء ما يحدث في المنظمات اليوم نلاحظ أن معظم برامج تطوير وتجديد الأداء فيها كالتخفيض downsizing، أو إعادة الهيكلة reconstructing، أو الهندرة re-engineering، أو الدمج merging وغيرها؛ تتطلب الاستغناء عن بعض العاملين والاحتفاظ ببعضهم الآخر، وأن الأمان الوظيفي في أي منظمة لم يعد متوفرًا ومضمونًا خاصةً إذا لم يعمل الموظف على تطوير نفسه، وصقل قدراته واكتساب المزيد من المهارات التي تساعده على التطور الوظيفي. ويتمثل هذا بصورة كبيرة في ساحة المال والأعمال إذ يتم دمج واتحاد شركات ومؤسسات كبرى تحت مسميات جديدة؛ تؤدى إلى قيامهم بالاستغناء عن بعض العاملين الذين تقادمت مهاراتهم، واستقطاب البعض الآخر، لزيادة الإنتاجية وتحقيق التنافسية.

ومن هذا المنطلق، تشتد الحاجة إلى تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين بها؛ كونه يعمل على تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إلى التميز وزيادة الإنتاجية من جهة، وتحقيق أهداف الأفراد الذين يسعون إلى التطور في وظائفهم والرضا عنها من جهة أخرى. أما غياب جهود تخطيط وتطوير المسار الوظيفي؛ يعني فرض القيود على حركة العاملين داخلها وتجميد وظائفهم، كما يعني ضعف فرص التنقل والترقي والتنمية المهنية.

لهذا يرى (أبو بكر، ٢٠٠٨م، ص٢٠٩) أن المنظمات التي تبذل مجهودًا كبيرًا في وضع برامج متنوعة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين فيها، يصبح من السهل عليها الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة، والعمل على تدريبها وتطويرها لتحل محل قيادات الصف الأول، بما لا يؤثر على سير العمل وجودته، كما يساعدها ذلك على تجنب العشوائية في استخدام برامج الإحلال الوظيفي، وتصبح عمليات الترقية والنقل مبنية على أسس علمية واحتياجات واضحة ومحددة، وليس على الأقدمية أو الرغبات الشخصية.

وفي ضوء ما تقدم يتضح أهمية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات المعاصرة، وأهميته في إحداث التغيير الإيجابي المقصود، الذي يهدف إلى تطوير بنية المنظمة من خلال إتاحة الفرص للحراك الوظيفي، وتدريب الأفراد، واستثمار طاقاتهم الإبداعية، ووضعها في المكان المناسب، لزيادة الإنتاجية وتحقيق قيمة مضافة.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة للتعرف إلى تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لمديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء بعض المتغيرات؛ لإثراء هذا الجانب في العالم العربي بشكل عام، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص.

مشكلة الدراسة:

لما كان ميدان التربية والتعليم أحد أهم الميادين التي تتطلب الاستجابة السريعة والفاعلة لما يحدث من تغييرات وتطورات علمية وتربوية داخل وخارج المجتمع؛ للارتقاء به وضمان جودة مخرجاته، ولما كانت الإدارة المدرسية هي العمود الفقري لإدارات التربية والتعليم، ولما كان العنصر البشري المتمثل بجميع أفراد الهيئة الإدارية والتعليمية والفنية هو المحرك الرئيس لما يحدث فيها؛ ولما كان لكل فرد من هؤلاء الأفراد طموحاته وأهدافه وتطلعاته التي يصبو إلى تحقيقها على المدى القريب والبعيد طوال حياته الوظيفية، فإن نجح في التخطيط لمساره الوظيفي تقدم وحصل على فرص وظيفية أعلى، وإن أخفق وضع نفسه في دائرة الإحباط والجمود الوظيفي(الانكماش المهني)؛ ولما كان العمل على دعم العنصر البشري وتطوير مساره الوظيفي وتلبية احتياجاته يساعد المدرسة على تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية، وفي الوقت نفسه يحقق لها مكانة متميزة في سوق العمل التعليمي.

وبحكم الخبرة السابقة للباحثة في العمل في وزارة التربية والتعليم بمحافظة جدة، وما لمسته من حالات جمود وظيفي (انكماش مهني)، وغياب متكرر، وفقدان الرغبة في العمل، وقصور في عملية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، وعدم تكاملها مع بعضها البعض، وربطها بخطط الترقية والإحلال، إضافة إلى إغفالها بعض الاحتياجات الخاصة بالفرد والعمل والمنظمة(الياور، ٢٠٠٥م)، وكذلك التزايد الملحوظ في عدد حالات التقاعد المبكر، والتي بلغت لعام١٤٢٨/١٤٢٩هـ، وعام ١٤٢٩/ ١٤٣٠هـ حوالي(٨٨٨) متقاعدة من إجمالي (١٧٧٣٠) موظفة من شاغلات الوظائف التعليمية الحكومية بمحافظة جدة(الإدارة العامة للتربية والتعليم/بنات، ١٤٣٠هـ) ، وأمام الاتجاه المتنامي لتطوير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات لتحقيق الأهداف المنشودة، وأمام التجديدات والتغييرات التي تشهدها وزارة التربية والتعليم كإعادة هيكلة الإدارات التعليمية في المناطق جميعها، وما يترتب عليه من دمج في بعض

الإدارات، واستحداث بعض الإدارات الجديدة والتوسع في بعضها الآخر، وما نتج عنه من فرص كبيرة يُمكن استثمارها في تخطيط المسار الوظيفي وتطويره للقائمات على التعليم العام، وتحديد الفرص المتاحة للحراك الوظيفي الحالية والمستقبلية ليتم شغلها وفق أسس علمية منظمة، من هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء بعض المتغيرات ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس؛ الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مدى التهيئة والإعداد لدى مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لتخطيط وتطوير مسارهن الوظيفي ؟

٢. ما خطط واستراتيجيات مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لتخطيط وتطوير مسارهن الوظيفي ؟

٣. ما العوامل التنظيمية المساعدة لمديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة على تخطيط وتطوير مسارهن الوظيفي ؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة إزاء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لهن تُعزى إلى متغير الوظيفة، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، العمر، المسار الوظيفي المرغوب في المستقبل، الدورات التدريبية ؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من خلال التالي:

١) التوجه العالمي المتزايد بأهمية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمات.

٢) تتناول موضوعًا حيويًا مهمًا للمسئولين وصناع القرار في وزارة التربية والتعليم، وبالأخص إدارة تعليم البنات بمحافظة جدة.

٣) تحديد واقع تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لمديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة.

٤) أول دراسة –على حد علم الباحثة– تتناول تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لمديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة.

٥) إثراء المكتبة العربية بدراسة عن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في المجال التعليمي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالي:

١) تحديد مدى التهيئة والإعداد لدى مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لتخطيط وتطوير مسارهن الوظيفي.

٢) تحديد استراتيجيات مديرات ووكيلات المدارس الثانوية لتخطيط وتطوير مسارهن الوظيفي.

٣) تحديد العوامل التنظيمية المساعدة لمديرات ووكيلات المدارس الثانوية على تخطيط وتطوير مسارهن الوظيفي.

٤) الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين درجات استجابات مجتمع الدراسة إزاء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي تُعزى للمتغيرات التالية: الوظيفة، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، العمر، المسار الوظيفي المرغوب في المستقبل، والدورات التدريبية.

حدود الدراسة:

تكمن حدود هذه الدراسة في التالي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لمديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة.

الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة على الفصل الدراسي الثاني من عام٢٠٠٨/ ٢٠٠٩م.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية العامة(الحكومية) بمحافظة جدة.

مصطلحات الدراسة:

تستخدم الدراسة المصطلحات التالية:

١. المهنة career :هي المواقع التي يشغلها العاملون خلال حياتهم العملية(عباس، ٢٠٠٦م، ٢٠٨م).

٢. المسار الوظيفي (المهني) career path: هو "مجموعة من الوظائف التي يشغلها الفرد طوال حياته العملية، ويحقق من خلالها مكاسب مادية ومعنوية ترافق تقدمه الوظيفي"(DeCenzo&Robbins,1999). أما (أبو بكر، ٢٠٠٨م، ص١٩٨) فيعرفه بأنه "تحقيق التوافق بين إمكانات الفرد واحتياجات المنظمة من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية".

٣. تخطيط المسار الوظيفي career path planning:هو عملية مشتركة بين الإدارة والفرد، تتضمن عدد من المراحل التي تتكامل فيما بينها للانتقال من مركز وظيفي لآخر أعلى، وتتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفية متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب، وكذلك تحديد المراحل الزمنية لتحقيقها (أبو بكر، ٢٠٠٨م، ص١٩٨)و (علاقي، ١٩٩٣م، ص٥٨٨) و(Stones,1999).

٤. التطوير الوظيفي(المهني)career development:هو العملية التي تركز فيها الإدارة على مساعدة الأفراد في تحديد أهدافهم المهنية الرئيسة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل، ثم تقرير ما يحتاجونه لبلوغ هذه الأهداف مصحوبًا بالتقويم المستمر للأداء (DeCenzo&Robbins,1999) و(علاقي، ١٩٩٣م، ص٥٧٠).

الدراسات السابقة:

يلاحظ المتتبع لأدبيات الفكر الإداري المعاصر أن موضوع تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين لم يحظ بالاهتمام الكافي في الدول العربية عنه في الدول المتقدمة، لهذا تعد الدراسات العربية التي أجريت في هذا المجال قليلة نسبة إلى الدراسات الأجنبية؛ وربما يرجع ذلك إلى ما ذكره (أبو بكر، ٢٠٠٨م، ص ١٩٧) من أن موضوع المسار الوظيفي في مجتمعات دول العالم الثالث ما زال يكتنفه قدر من الغموض عند الدارسين والممارسين على حد سواء رغم ارتباطه بكافة قرارات التوظيف وتشغيل العمالة واستثمارها، أو ربما يرجع إلى ما ذكره (علاقي، ١٩٩٣م، ص٥٦٨) من أن الثقافة

التنظيمية السائدة في هذه المجتمعات تعتبر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي مسئولية فردية ليس للمنظمة دخل فيها، لهذا يشعر بعض الأفراد بالإحباط في أعمالهم، وتزداد نسبة غيابهم وبقاؤهم في نفس وظائفهم إلى تقاعدهم.وفيما يلي بعض الدراسات الأجنبية والعربية التي لها صلة بموضوع الدراسة، وهي:

دراسة(وادي وماضي، ٢٠٠٧م) وهدفت إلى تحديد العناصر المؤثرة في المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، كما استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والنسب المئوية واختبار (ت). وتوصلت إلى وجود مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى مدراء الجامعة، وليس للمدير الحرية في اختيار وظيفته، وأن الأنظمة واللوائح لا تساعد المدراء على تخطيط مسارهم الوظيفي، وكذلك وجود علاقة بين خبرة المدير وملائمة ذلك لوظيفته التي يعمل بها.

ودراسة (أبو تايه، ٢٠٠١م) وهدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في تكييف موظفي شركات الاتصالات الأردنية مع التغيير في المسار الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة. أما العوامل المؤثرة فقد تم تحديدها في عوامل هيكلية وعوامل سلوكية وعوامل ديموغرافية. ومن أهم ما توصلت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الهيكلية والعوامل السلوكية مجتمعة، والتكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموغرافية والتكيف مع التغيير في المسار الوظيفي.

ودراسة (Whalen, 2000) وهدفت إلى تعرف الطموح الوظيفي، والعوامل المؤثرة على الخطط الوظيفية الحالية والمستقبلية لطلبة السنة النهائية في بعض المدارس الثانوية في المناطق القروية والحضرية بولاية نيوفاوند لاند الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت العينة ١٠٤طالبا وطالبة في خمس مدارس، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، واستخدمت التكرارات والنسب المئوية ومربع كاي ، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر العوامل تأثيرًا على تحقيق طموحهم وخططهم المستقبلية هي:نقص التأهيل الأكاديمي، وتكلفة الدراسة الجامعية، وعدم معرفتهم بالبرامج المناسبة لهم، كما توصلت إلى وجود فروق دالة بين طلبة المناطق القروية والحضرية لصالح المناطق القروية في عدم وجود أي صعوبات مالية لإكمال دراستهم الجامعية وفق طموحاتهم.

ودراسة (Gehrke,1998) التي هدفت إلى تعرف فاعلية خمسة برامج مدرسية تفعل تطبيق ١١من محتويات برامج التخطيط الوظيفي في ولاية كاليفورنيا. كما هدفت إلى تعرف أثر ثلاثة استراتيجيات تعليمية تتضمنها أو تشتمل عليها هذه البرامج إضافة إلى معرفة نتائجها. وبلغت عينة الدراسة ١٥٠ من الطلاب والمعلمين، إضافة إلى مدراء البرامج، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة والمقابلة الشخصية، كما استخدمت التكرارات والمتوسطات الحسابية واختبار (ت). وتوصلت إلى أن أكبر معوق يصادف التطبيق هو الوقت المستغرق لتخطيط محتوى البرنامج من حيث التعاون مع الكليات في تصميم البرامج، وإيجاد مواقف فعلية لتسهيل عملية التعلم، ومقابلة العاملين لمساندة البرنامج وإرشاد الطلاب في تخطيط مسارهم الوظيفية.

ودراسة (Merz,1996) وهدفت إلى كيفية اتخاذ قرارات لاختيار الوظيفة من الذين تم إعادة تأهيلهم مهنيًا(VR) في مدينة سانت لويس ولاية ميسوري. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وبلغت عينة الدراسة(٤٨) فردًا (مجموعة تجريبية وأخرى ضابطة)؛ خضعوا لاختبار قبلي واختبار بعدي ثم تلقت المجموعة التجريبية ورش عمل وتدريبات مكثفة لمدة ستة أسابيع في مجال مهارات اتخاذ القرار، وكيفية الانخراط في العمل، وكيفية الالتزام بالاختيارات الوظيفية، بينما اكتفت المجموعة الضابطة بخدمات إعادة التأهيل فقط. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة بين المجموعتين لصالح المجموعة التجريبية وفق نتائج الاختبار البعدي، وأدوات القياس المستخدمة في الدراسة، وكشفت عن تأثير ورش العمل الخاصة بتخطيط المسارات الوظيفية.

ودراسة (العواملة، ١٩٩٥م) وهدفت إلى تحليل المسار الوظيفي من الناحية النظرية والميدانية في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، وبلغت عينة الدراسة ٤٠٠ مدير من مختلف المستويات التنظيمية العليا والوسطى والدنيا، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.وتوصلت إلى عدم إدراك أهمية تخطيط المسار الوظيفي لدى الإدارات العليا، وعدم اعتبار تخطيطه وإدارته من المهام الأساسية للمدراء، ولاعتقاد بعض القيادات بأنه يزعزع استقرار المنظمة من خلال حركات التنقل والترقية، وتدني مستوى الوضوح والحرية

في اختيار المسار المهني للمديرين في الوزارات والدوائر، وضعف فرص التقدم الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر، وأن الحوافز المادية من أهم دوافع المديرين لتغيير وظائفهم الحالية.

ودراسة (Garvett,1995) وهدفت إلى تعرف أثر برامج التخطيط والتطوير الوظيفي لدى عينة من المعلمين من خلال متغيرات: المرتب، التزام المنظمة، الرضا الوظيفي، الرغبة في الانسحاب، إمكانية الحراك الوظيفي، والمكاسب.كذلك إذا ما كانت أنشطة التطوير الوظيفي ونتائجها لها علاقة بالعمر، والجنس والعرق. وتوصلت الدراسة إلى أن الإناث أقل تقبلاً لأنشطة التطوير الوظيفي (التتبع السريع fast track) من الذكور، وأن هذه الأنشطة تتناول مهارات بحثية، ومهارات إشرافية وإدارية، وتعليم تقني. كما توصلت إلى وجود علاقة بين أنشطة التطوير الوظيفي ومخرجاتها ومتغيرات العمر والجنس والعرق.

ودراسة (Hendericks,1992) وهدفت إلى معرفة العوامل التي تؤثر في درجة الالتزام، والرضا الوظيفي وخطط المسار الوظيفي لمعلمين التعليم الخاص. بلغت عينة الدراسة ٦٠ معلما، تم تقسيمهم على ثلاثة مجموعات متساوية شملت الباقيين في الوظيفة، المنسحبين، والمترددين، كما تم عقد مقابلات شخصية لكل منهم على حدة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الدعم المقدم من الإدارة العليا، ومهام العمل، والطلاب، والحوافز وبين درجة الرضا الوظيفي، والالتزام وتخطيطهم الوظيفي.

ودراسة (McElveen,1989) وهدفت إلى مقارنة مفهوم العمل وأدواره، الرضا الوظيفي وخطط المسار الوظيفي لدى عينة من وكلاء مدراء المدارس الثانوية المستجدين والمتمرسين. وبلغت عينة الدراسة حوالي ٥٠٩ من الوكلاء، ١٦٦ لهم من الخبرة أكثر من عشر سنوات، و١٦٠ أقل من ثلاث سنوات. وكانت متغيرات الدراسة: العمر، الجنس، العرقيات، سنوات الخبرة في التدريس، الخلفية العلمية، والمُرتب. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومربع كاي واختبار (ت). وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من أصحاب الخبرة، بينما كانت هناك فروق جوهرية بين المجموعتين المستجدة والمتمرسة في: واقع الأمن الوظيفي، المهام المفوضة لإدارة المدرسة، ووجود علاقة في أربعة مجالات بيئة العمل، المعلمين، الطلاب، أولياء الأمور، وخطط المسار المهني لخمس سنوات قادمة.

ودراسة (Cross,1989) وهدفت إلى تعرف تخطيط المسار الوظيفي وتطويره وأهميته للفرد والمنظمة، وأهمية الربط بين تخطيط الوظيفة وتطويرها. واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت إلى أهمية الربط بين تحليل الاحتياجات التدريبية ووضع خطط للتطوير الفردي، وأهمية بناء نظام لتطوير الوظيفة في المنظمة، وتشكيل لجنة وهيئة لتطويرها، وأن المديرين يتركون مناصبهم لعدم وجود فرص للتطوير الوظيفي.

تُشير نتائج الدراسات السابقة عمومًا إلى ما يلي:

- أهمية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد في وقتنا الحالي لتحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة، وأهمية الدعم المقدم من الإدارة العليا لتخطيط المسار الوظيفي، وأهمية الربط بين الاحتياجات التدريبية وخطط التطوير الفردية، وأن عدم وجود فرص للتطوير الوظيفي تؤدي إلى انسحاب العاملين من وظائفهم والانكماش الوظيفي.
- اتفاق الدراسة الحالية بصفة عامة مع نتائج الدراسات السابقة جميعها في التركيز على مجال تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات كدراسة(وادي وماضي، ٢٠٠٧م) و(أبو تايه، ٢٠٠١م) و(Whalen,2000) و(العواملة، ١٩٩٥م) و(Garvett,1995) و(Hendericks,1992) و(Hendericks,1992) و(Cross,1989).
- اتفاق الدراسة الحالية أيضًا مع الدراسات السابقة جميعها في استخدام المنهج الوصفي للدراسة، واستخدام الاستبانة كأداة لها فيما عدا دراسة (merz,1996) التي استخدمت المنهج التجريبي، كذلك اختلافها مع الدراسات جميعها في الحدود الموضوعية والمكانية والزمانية.
- استفادت الباحثة من نتائج الدراسات السابقة في تحديد ثلاثة أبعاد لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للدراسة الحالية هي: التهيئة والإعداد، استراتيجيات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، العوامل المساعدة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

الإطـــار النظـــري:

أولاً- تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:

تشير أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلى أن معظم الأفراد العاملين بالمنظمات يغيب عنهم اختيار مسارهم الوظيفي الذي يقابل أهدافهم وطموحاتهم؛ كما يغيب عنهم كيفية تخطيط وتطوير مسارهم الوظيفي المستقبلي وفق آلية وخطط زمنية تبنى على أهداف واقعية، تمكنهم من الوصول إلى مبتغاهم من خلال الموازنة بين الحياة والعمل. وتتناول هذه الأدبيات العديد من المبررات التي تستوجب الاهتمام بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين بالمنظمات باختلاف أنواعها وأشكالها، كما تتناول العديد من مداخل ونماذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.ويلاحظ المتتبع لهذه الأدبيات أيضًا اتفاق معظم الكتاب والباحثون على أن مبررات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي تكمن في مستويين رئيسين هما: مبررات فردية ومن أهمها: زيادة المسئولية الشخصية للأفراد في تنمية مساراتهم الوظيفية، زيادة فرص التحدي وتحقيق الذات، زيادة الرضا الوظيفي، وتحقيق الطموحات الحالية والمستقبلية، زيادة خبرات التعلم واكتساب المهارات المتنوعة. وأخرى تنظيمية ومن أهمها: تحقيق أهداف المنظمة دون هدر الوقت في حل إشكاليات ضعف الإنتاجية وتقادم المهارات، منح فرص التطوير والتنمية للعاملين جميعهم، وتقليل حنقهم وتذمرهم، الاستثمار الأمثل لمهارات الأفراد والموهوبين والمبدعين والمبتكرين في المنظمة، ملء الشواغر الوظيفية الناجمة عن معدلات الدوران والاستقالة والتقاعد وغيرها بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة، وتحسين سمعة وقدرة المنظمة في عملية الاختيار والانتقاء للمراكز القيادية والإشرافية (عباس، ٢٠٠٦م، ص٢٠٩) و(حسن، ٢٠٠٣م، ص٢٩٧) و(DeCenzo&Robbins,1999,255) و(Stone,1998,360).

كما يلاحظ تعدد المداخل التي يتم في ضوئها تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمات واختلاف الأدبيات في تناولها؛ فهناك من يقسمها إلى ثلاثة مداخل رئيسة هي:المسار الوظيفي للوصول إلى الوظائف العليا، ويتضمن عناصر حركية لعمليات التطور والترقية داخل المنظمة، والمسار الوظيفي كمجموعة متواصلة من الوظائف وهو نوع من التاريخ الوظيفي للفرد ويساعد في الكشف عن خبرات الفرد المتراكمة وكيفية توجيهه، والمستقبل الوظيفي كمجموعة من الخبرات العملية والعلمية التي

تستند إلى الخبرات غير الوظيفية من خلال النمو الذاتي والاجتهادات الشخصية التي تعبر عن طموحه وآماله المنشودة (عباس، ٢٠٠٦م، ص٢١٦) و (حسن، ٢٠٠٣ص٣١٥-٣١٧)، وهناك من يحصرها في مدخلين رئيسين هما: المدخل الفردي الذي يُركز على مساعدة الأفراد في تعرف قدراتهم ومهاراتهم وأهدافهم المستقبلية وكيفية تحقيقها، والمدخل التنظيمي الذي يُركز على إتباع أساليب وإجراءات إدارية مثل التدريب والترقية والحراك الوظيفي لتحقيق أهداف المنظمة؛ لزيادة الإنتاجية من جهة وأهداف الفرد في الرضا عن الوظيفة والاقتناع بالعمل من جهة أخرى، وهو مدخل أعم وأشمل من المدخل الفردي؛ كونه يعمل على تحقيق التوافق والتوازن بين متطلبات الفرد والوظيفة (حسن، ٢٠٠٣م، ص ص ٢٩٧-٣٠١) و(Bernstein,2000).

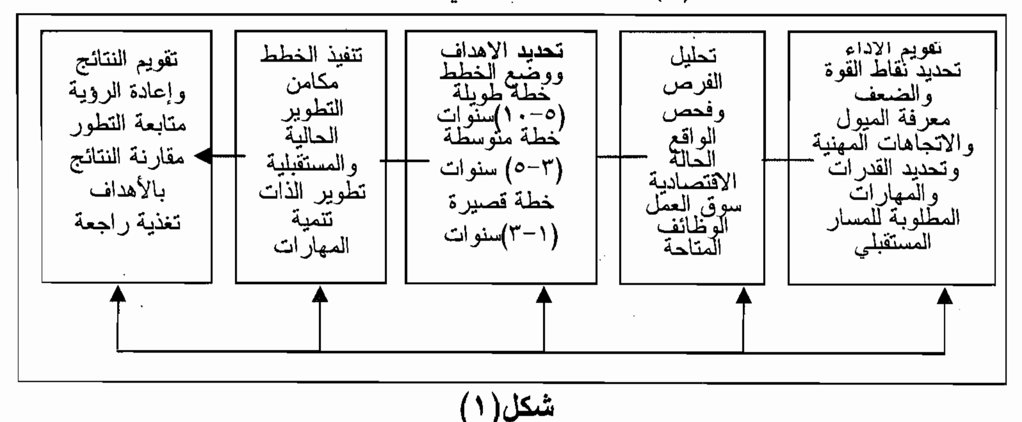
أما البعض الآخر فينظر إلى المسار الوظيفي بأنه هيكلية لتخصص وظيفي معين، ومسار للحراك داخل المنظمة ولكن لمحدودية بعض الوظائف قد تلجأ بعض المنظمات إلى المسارات المهنية المزدوجة dual career path؛ لإتاحة عملية تطوير الأفراد في مسار غير المسار الإداري، إضافة إلى المدخل الذي ينظر إلى المسار الوظيفي على أساس خبرات عمل الفرد المتتابعة والمتراكمة عبر الزمن، والذي يوسع من نطاق حياة الفرد ويتضمن مجالين الأول:الأحداث والمواقف الموضوعية مثل مجموعة المراكز الوظيفية والواجبات والأنشطة والقرارات المرتبطة بالعمل.والثاني:التفسير الشخصي والتقديري لأحداث الماضي والحاضر والمستقبل مثل طموحات العمل، والتوقعات، والقيم والحاجات والمشاعر المتعلقة بخبرات معينة و(DeCenzo & Robbins, 1999, 259) و(Stone,1998,378-37) . وهذا يعني أن الموظف الطموح يصل إلى تحقيق هدفه وسد احتياجاته في النمو والتقدم عبر مراحل عمرية رئيسة، ترتبط كل مرحلة منها بمدى تقريبي من العمر، يتم خلالها التركيز على القضايا المتعلقة بالمستقبل المهني مع الأخذ في الاعتبار الجوانب الأخرى لحياته.

وفي ضوء هذه المداخل، تتعدد النماذج أو الأساليب التي من خلالها يتم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لتحقيق النمو الفردي والتنظيمي؛ ومن أهمها نموذج Miller & Form ١٩٥١م، ويتضمن خمس مراحل هي: مرحلة إعداد العمل، فترة العمل الأولى، المحاولة، الاستقرار والتقاعد، ونموذج Hall & Nougaim ١٩٦٨م ويتضمن أيضًا خمس مراحل ولكن بتقسيمات مختلفة هي:

مرحلة ما قبل العمل، البناء والتأسيس، التقدم، المحافظة على البقاء، والانحدار أو الهبوط، ونموذج Super ١٩٨٠م: ويتضمن سبع مراحل هي: مرحلة النمو والاستكشاف، الدخول في مجال العمل، المراحل المهنية الأولى، المتوسطة والمتأخرة ثم الانحدار وعدم الارتباط بالعمل والتقاعد. ونموذج Greenhouse & Callnan، ١٩٩٤م وهو أحدثها ويتضمن ست مراحل هي: مرحلة اختيار التخصص الوظيفي، مرحلة الدخول إلى المنظمة، مرحلة التكوين والإنجاز، المرحلة المهنية المتوسطة، المرحلة المهنية المتأخرة والتقاعد (حسن، ٢٠٠٣ ص٣١٥-٣١٧) و(DeCenzo & Robbins, 1999, 259) و (Stone, 1998, 378-379).

وترى الباحثة أنه بالرغم من تعدد النماذج أو الأساليب التي يتم في ضوئها تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، إلا أنها في مجملها تتناول مراحل أساسية تتفق عليها معظم الأدبيات هي: مرحلة الإعداد، مرحلة تحديد الخصائص الشخصية، مرحلة تحديد الأهداف، مرحلة بناء الاستراتيجيات، مرحلة التنفيذ الفعلي، مرحلة التكامل. ويلاحظ أن كل مرحلة تعتمد على الأخرى، وتتكامل معها وفيما بينها، كما تهدف في مجملها إلى الارتقاء بالموظف وتطويره طوال مسيرته المهنية على أساس الكفاءة لمواجهة الاحتياجات الفردية، والفاعلية لمواجهة الاحتياجات التنظيمية.

وقد قام (Schermerhorn & others, 1997,112) بوضع عملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في إطار خمس خطوات رئيسة تتضمن جميع ما سبق، ويوضحها الشكل(١) على النحو التالي:



شكل(١)

الخمس خطوات الرئيسة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي

(Schermerhorn&others,1997,112)

وباستقراء الشكل السابق؛ نلاحظ أنه هذا الإطار يشتمل على جميع ما ورد في نماذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، بغض النظر عن المسميات وتقسيماتها في كل أنموذج، وأن كل منها تتضمن العديد من الإجراءات العامة والتفصيلية التي تتكامل مع الأخرى، وترتبطها بهم علاقة تأثير وتأثر؛ فالمسار الوظيفي الناجح يبدأ بتقويم الأداء وتحديد مواطن القوة ونقاط الضعف، وتحديد الاحتياجات في ضوء هذا التقويم، ثم اتخاذ قرارات حكيمة توائم بين نتائج هذا التقويم وبين الفرص الوظيفية المتاحة، مما يعني أن هذه العملية قوامها الحركة الدائمة والمستمرة طوال الحياة الوظيفية أو المهنية.

ويوضح كل من (ريموند وآخرون، ١٩٩٤م، Raymond & others) و(عباس، ٢٠٠٦م، ص ص٢٠٩-٢١١) أن أهم الخطوات التي على المنظمات إتباعها لتخطيط المسار الوظيفي تتضمن: تقويم الذات من خلال الاختبارات السلوكية التي تكشف عن الميول المهنية واختبارات التكيف مع المواقف، وفحص ودراسة الواقع من خلال تقويم الأداء الوظيفي ومناقشته وتحديد مواطن القوة وتعزيزها، ومواطن الضعف ومعالجتها، وتحديد الأهداف من خلال ربط نتائج تقويم الأداء الوظيفي، والأهداف المهنية القصيرة والبعيدة المدى للموظف بمتطلبات المواقع الوظيفية المرغوبة من الأفراد والمهارات والقدرات اللازمة لها، وتنفيذ الخطة من خلال وضع خطة زمنية لإكساب العاملين المهارات والقدرات وفق الفرص التدريبية المتاحة في المنظمة أو فرص التطوير الذاتي.

أما (Dorio,1989, p109) فقد طرح ثلاث خطوات رئيسة يمكن للمنظمة أن تتعرف من خلالها على مهارات وكفاءات العاملين وتقوم بوضع الخطط اللازمة لتطوير مساراتهم الوظيفية وتنميتها على النحو التالي:

أولاً: **جلسات الإرشاد والتوجيه**: وتعقد بين الرؤساء المباشرين والموظفين، وتمر بخمسة مراحل تتضمن: تقويم كل موظف على حدة؛ لتحديد مهاراته وقدراته واحتياجاته وطموحاته الوظيفية، المقارنة بين متطلبات الوظيفة ونتائج التقويم؛ للتوصل إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المستقبلية المتاحة، التخطيط للتطوير الوظيفي، وتتمثل في وضع خطة عمل زمنية تتضمن المهارات المطلوب اكتسابها، البرامج التدريبية المناسبة، المناصب الإدارية المقترح شغلها قبل الوصول إلى الهدف المطلوب، التنفيذ وتتمثل في

إلحاقه بالبرامج التدريبية التي تم الاتفاق عليها، التدوير الوظيفي، المهام ومسئوليات إضافية، المتابعة والتسجيل لكل خطوة لتذليل المعوقات أو تعديل المسار مع تحديث ذلك باستمرار.

ثانيًا: الاهتمام بنتائج الإعلانات الداخلية عن الوظائف، وذلك من خلال الإعلان عن الوظائف المتاحة في لوحة الإعلانات داخل المنظمة، وحفظ أسماء الراغبين في شغلها بسجل خاص، لتعرف أسماء الراغبين في الاستمرار فيها، وفي حالة عدم اختيارهم يتم توضيح أسباب ذلك، والاتفاق على تخطيط مسارهم الوظيفي وتهيئتهم لوظائف أخرى مشابهة.

ثالثًا:استخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب، وتتضمن اختبارات المهارات الإشرافية والقيادية، اختبارات الذكاء، ومقابلات شخصية.

أما عن مسئولية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة، فتختلف الأدبيات في تحديدها؛ فيرى(Handy,1991) في كتابه عصر اللا سبب (The Age of Unreason) أن تقادم المهارات في ضوء الثورة المعلوماتية والتكنولوجية يُحتم على الفرد مراجعة وإعادة تقويم تطوره الوظيفي؛ وأن عليه تحمل مسئولية تخطيط وتطوير مساره الوظيفي، وكذلك تجهيز نفسه لتغييرات مفاجئة غير متوقعة متسلحًا بملف الإنجاز portfolio الذي يتضمن مهارات متنوعة وخبرات وظيفية متعددة تعتبر مجالاً تعلميًا وقيمة مضافة. بينما ترى (حسن، ٢٠٠٣م) أنه متى ما أدرك الفرد مهام التطوير المرتبطة بكل مرحلة من مراحل مساره الوظيفي، فإنه يستطيع أن يجيد إدارتها وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها، ويساعده في ذلك دعم المنظمة.

أما (Schermerhorn&others,1997,113-114) فيؤكد أن مهمة ومسئولية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وفق أسس علمية منظمة؛ تقع بالدرجة الأولى على المدير أو الرئيس المباشر في العمل، الذي ينبغي عليه أن يعي جانبين هما: تخطيط وتطوير مساره الوظيفي الشخصي، وفي الوقت نفسه مساعدة المرؤوسين على تخطيط وتطوير مسارهم الوظيفي.

بينما يؤكد (Lloyd, 1992) على أن مسئولية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي تتوزع بين الأفراد العاملين ومدرائهم، وبين المنظمة التي ينتمون إليها؛ وأن مسئولية الأفراد تتحدد في سعيهم الدائم لتطوير أنفسهم، من منطلق أن زيادة قيمة الفرد تعني زيادة فرص العمل المتاحة أمامه، ومسئولية المدير

المباشر تتحدد في إدارة وتوجيه العاملين وإرشادهم، وتوضيح الأهداف المطلوبة منهم، وتحديد معايير التقويم، وإجراءات التنفيذ المناسبة، وكذلك متابعتهم وتذليل الصعوبات التي تعترض أدائهم باستمرار. كما تتحدد مسئولية المنظمة في توفير البرامج والوسائل والمصادر المساعدة؛ لتطوير المسار المهني مثل الورش التدريبية، أنظمة المعلومات، أدلة إرشادية، استشارات مهنية، وتخطيط التتابع الوظيفي، وتحديد المهارات المطلوبة للترقية أو تغيير المسار.

وخلاصة القول إن عملية التخطيط للمسار الوظيفي داخل المنظمة مهما اختلفت مداخلها ونماذجها إلا أنها عملية تشاركيه مستمرة طوال الحياة المهنية بين الموظف والمنظمة، إذ يقع على الموظف تطوير نفسه والقيام بكل ما يسند إليه من أعمال بجدية وإخلاص، ويقع على المنظمة تهيئة الفرص المناسبة لتطويره ووضعه في المكان المناسب كما أن برامج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي الناجحة هي تلك التي توازن بين قدرات الأفراد وطموحاتهم واحتياجات المنظمة على المدى البعيد، وفي الوقت نفسه تعمل على إطلاعهم على كل ما يستجد في الإدارة من تغييرات وخطط وبرامج.

ثانيًا- مسارات التخطيط والتطوير الوظيفي لمديرات ووكيلات المدارس الثانوية بإدارة تعليم البنات بمحافظة جدة:

تُعد محافظة جدة ثاني أكبر محافظة في المملكة العربية السعودية بعد العاصمة الرياض، وتوجد بها إدارتين للتربية والتعليم أحداهما للبنين وأخرى للبنات.وتنقسم الإدارة العامة لتعليم البنات إلى عدد من الإدارات الرئيسة والفرعية وفق الهيكل التنظيمي الجديد للمناطق التعليمية الذي يتيح للكفاءات من العاملات في ميدان التربية والتعليم فرصًا كثيرة للحراك والتقدم الوظيفي التي ينبغي أن تكون وفق أسس علمية منظمة(وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٧هـ). وفي ضوء هذا الهيكل الجديد، وبحكم خبرة الباحثة الوظيفية، فقد قامت بتحديد مسارين رئيسين يمكن أن يكونا هدفًا للحراك والتقدم الوظيفي ويتمثلا في التالي:

١) <u>**مسار القيادة والإشراف الإداري**</u>: يمكن أن يتم تخطيط المسار الوظيفي على النحو التالي:

معلمة←وكيلة مدرسة ←مديرة مدرسة ←مشرفة إدارية ← مساعدة أو مديرة إدارة(شؤون معلمات، متابعة، تجهيزات، علاقات عامة، إعلام، شؤون طالبات، شؤون مدرسية ومكتبات، إحصاء، اختبارات، مركز إشراف تربوي) مساعدة تعليمية في المنطقة.

٢) <u>مسار الإشراف التربوي والتعليمي</u>: يمكن أن يتم تخطيط المسار الوظيفي في ضوء التالي:

معلمة←مدربة ←مشرفة تربوية ←مشرفة أولى ←رئيسة قسم تعليمي في إدارة من الإدارات التعليمية ← مساعدة←مديرة أحد الإدارات (تطوير، تدريب، توجيه وإرشاد، تعليم خاص، موهوبات، تعليم وتدريب مهني، محو أمية، نشاط طالبات).

وترى الباحثة أنه في ضوء هذين المسارين يمكن تفعيل الحراك الوظيفي وفق أسس علمية منظمة تصاغ على هيئة خطط استراتيجية تمكن مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة من تطوير أنفسهن، وفي الوقت نفسه تكشف عن القيادات الإدارية والإشرافية الواعدة، وتيسر عملية الإحلال الوظيفي، والترقية والنقل، كما تعمل على حمايتهن من التقادم أو الانكماش الوظيفي وفقدان الرغبة في العمل واللجوء إلى التقاعد المبكر.

الدراسة الميدانية:

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، الذي يهتم "بدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقًا" (عبيدات، ١٩٩٧م)؛ ونظرًا لتعدد أساليبه استخدمت الباحثة أسلوب الدراسة المسحية لتعرف استجابات أفراد مجتمع الدراسة من مديرات ووكيلات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة إزاء إمكانية تخطيط وتطوير مسارهن الوظيفي؛ من خلال استبانة قامت الباحثة بتصميمها.

مجتمع الدراسة: اشتملت الدراسة على المجتمع الأصلي وهو جميع مديرات ووكيلات المدارس الثانوية العامة الحكومية للبنات بمحافظة جدة، والبالغ عددهن(٢٨٥) وفق إحصائية (إدارة تعليم البنات بمحافظة جدة عام ١٤٢٩/١٤٣٠هـ)، منهن (٨٣) مديرة ، و(٢٠٢) وكيلة علمًا بأن عدد المدارس الثانوية في جدة (١٠٣) مدرسة؛ ويعزى الفرق (٢٢) مديرة بين العدد الفعلي للمديرات وعدد المدارس إلى أن هذه المدارس تعمل بصفة مؤقتة

إما تحت إدارة مديرة واحدة أو وكيلة قائمة بعمل مديرة، أما بالنسبة للفرق في عدد الوكيلات فيعود لوجود عدد وكيلتين في معظم المدارس الثانوية، وبذلك يكون مجتمع الدراسة شاملاً جميع الأطراف ذات العلاقة.

أداة الدراسة:

في ضوء خبرة الباحثة وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة، وأدبيات الفكر الإداري المعاصر، قامت الباحثة بتصميم استبانة تناولت أهم أبعاد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي. ثم قامت بصياغة فقرات الاستبانة في صورتها الأولية، والتي وصلت في مجموعها إلى (٣٧) فقرة موزعة على ستة محاور: (٨) فقرات خاصة بالإعداد، (١٤) فقرة خاصة بتحديد الأهداف، و(٦) فقرات خاصة بالتنفيذ، (٥) فقرات خاصة بالتكامل. واختارت الباحثة لاستجابات أفراد عينة الدراسة مقياسًا ثلاثيًا تمثل في (موافق بدرجة كبيرة – موافق بدرجة متوسطة– موافق بدرجة قليلة)، ويوضح الملحق(١) الاستبانة في صورتها الأولية.

صدق أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على صدق المحكمين للتحقق من صدق الاستبانه في كل محور من محاورها على النحو التالي:

- تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على بعض أعضاء هيئة التدريس، والبالغ مجموعهم (٩) من قسم الإدارة والتخطيط في: جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الملك سعود بالرياض، وجامعة أم القرى بمكة المكرمة، لإبداء مرئياتهم بالموافقة أو التعديل أو الحذف أو الدمج أو الترحيل لعبارات كل محور.
- قامت الباحثة بتفريغ الأحكام الواردة على عناصر الاستبانة جميعها، وإجراء التعديلات التي اتفق عليه أكثر من ٨٥% من المحكمين سواء باستبعاد العبارات المكررة أو دمج بعضها أو إعادة وصياغة أخرى.

وفي ضوء توجيهات المحكمين تم إعادة تصميم الاستبانة في ضوء ثلاثة أبعاد هي: التهيئة والإعداد، الاستراتيجيات وطرائق التنفيذ، العوامل المساعدة على تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وبلغ عدد عبارات الاستبانة في صورتها النهائية(٣٥). أما متغيرات الدراسة فشملت: الوظيفة، عدد سنوات

الخبرة في الوظيفة الحالية، المؤهل الدراسي، العمر، المسار الوظيفي المستقبلي، الدورات التدريبية. وقد أُعطيت كل عبارة من عبارات أبعاد الاستبانة وزن متدرج وفق تدريج ليكرت:(٣) موافق بدرجة كبيرة، (٢) موافق بدرجة متوسطة، (١) موافق بدرجة قليلة، ويوضح الملحق (٢) الاستبانة في صورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة في صورتها النهائية على عينة عشوائية بلغ عددها (٤٠) من مديرات ووكيلات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة؛ لحساب ثبات درجات الأداة ككل من ناحية، ولحساب درجات ثبات كل محور من محاورها من ناحية أخرى مستخدمة في ذلك معامل ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول التالي قيم ثبات درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة.

جدول (١)

قيم ثبات درجات أداة الدراسة بطريقة ألف كرونباخ

أبعاد الدراسة	قيم معاملات الثبات
الأول	,٨١
الثاني	,٨٠
الثالث	,٨٠
المجموع الكلي	,٨٥

تُشير نتائج الجدول السابق إلى أن القيمة النهائية لمعامل الثبات للدرجة الكلية هي(٠,٨٥)، ما يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الوثوق بها لتحقيق أهداف الدراسة.

جدول (٢)

عدد الاستبانات الموزعة والعائدة والتي لم ترد والنسبة المئوية الكلية

الاستبانات الموزعة		الاستبانات العائدة		الاستبانات الفاقدة		الاستبانات المستبعدة		الاستبانات المستوفاة		إجمالي الاستبانات المستوفاة	النسبة المئوية	ملاحظة
مديرة	وكيلة	مديرة	وكيلة	مديرة	وكيلة	مديرة	وكيلة	مديرة	وكيلة			
١٠٣	٢٠٢	*٨١	١٧٠	٢٠	١٤	٢	٦	٧٩	١٦٤	٢٤٣	%٨٥,٢	*بعض المدارس تعمل بصفة مؤقتة إما تحت إدارة مديرة واحدة أو وكيلة قائمة بعمل مديرة.

المعالجة الإحصائية:

تضمنت الدراسة ستة متغيرات وهي: متغير الوظيفة، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، المؤهل الدراسي، العمر، المسار الوظيفي المستقبلي، والدورات التدريبية. وبعد تطبيق أداة الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة، قامت الباحثة بتفريغ بياناتها واستخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات بالأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات، النسب المئوية لتوصيف مجتمع الدراسة وخصائصها واستجاباتها.

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد مجتمع الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات الاستبانة، وحيث إن عدد درجات سلم الاستجابة لمدى الموافقة هو ثلاث نقاط، فقد قامت الباحثة بحساب مدى المقياس (٣-١=٢)، ثم قسمته على عدد درجاته(٣) فكانت النتيجة (٠,٦)، وبناءً على ذلك احتسبت متوسطات الإجابات على النحو التالي: الفقرة الحاصلة على متوسط حسابي أقل من ١,٦٦ تعتبر درجة الموافقة قليلة، الفقرة الحاصلة على متوسط حسابي ١,٦٧ – أقل من ٢,٣٣ تعتبر درجة متوسطة، والفقرة الحاصلة على متوسط حسابي٢,٣٤ فأكثر تعتبر درجة الموافقة كبيرة.

- اختبار "ت" t-test للعينات المستقلة؛ لتحديد دلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة إزاء متغيرات الوظيفة، والمؤهل الدراسي(استخدمت الباحثة هذا الاختبار لمتغير المؤهل الدراسي حيث

اتضح في أثناء تفريغ البيانات عدم وجود مديرات ووكيلات يحملن مؤهل ما دون الجامعي أو الدكتوراه).

- اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه One way ANOVA؛ لتحديد دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة إزاء متغيرات العمر، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، المسار الوظيفي المرغوب والدورات التدريبية.
- اختبار شيفية Scheffe للمقارنات البعدية لتحديد مواقع الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة.

توصيف أفراد مجتمع الدراسة:

١- الوظيفة:

جدول (٣)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسب المئوية
مديرة	٧٩	٣٢,٥%
وكيلة	١٦٤	٦٧,٥%
المجموع	٢٤٣	١٠٠%

تُشير نتائج الجدول (٣) إلى أن نسبة (٣٢,٥ %) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة من المديرات، و(٧٦,٥%) من الوكيلات، وتعزى الزيادة في عدد الوكيلات إلى أنه في معظم المدارس الثانوية يوجد عدد وكيلتين لكل مديرة مدرسة.

٢- عد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

جدول(٤)

توزيع عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
أقل من ١٠ سنوات	٣٣	١٣,٦%
من ١٠ – أقل ٢٠ سنة	٨٩	٣٦,٦%
من ٢٠ –أقل ٣٠ سنة	١١٢	٤٦,١%
٣٠ سنة وأكثر	٩	٣,٧%
المجموع	٢٤٣	١٠٠%

تُشير نتائج الجدول(٤) إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (٤٦,١%) لهن من الخبرة في وظائفهن الحالية(مديرة-وكيلة) من ٢٠- أقل ٣٠ سنة، يلي ذلك من تتراوح خبرتهن من ١٠-أقل٢٠ سنة بنسبة(٣٦,٦ %)، ثم من هن أقل من ١٠ سنوات بنسبة (١٣,٦%)، أما أقل نسبة فكانت للاتي بلغت خبرتهن في الوظيفة الحالية أكثر من ٣٠سنة بنسبة (٣,٧%)، مما يدل على أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة لهن في الوظيفية الحالية فترة طويلة، وأنهن يعانين من الجمود الوظيفي(الانكماش المهني).

٣- العمر:

جدول(٥)

توزيع عينة الدراسة وفق العمر

فات العمر	التكرار	النسب المئوية
أقل من ٣٠ سنة	٢	,٨ %
من ٣٠ – أقل ٤٠ سنة	٦٢	٢٥, ٥%
من ٤٠- أقل ٥٠ سنة	١٥٥	٦٣, ٨%
٥٠ سنة وأكثر	٢٤	٩, ٩%
المجموع	٢٤٣	١٠٠%

تُشير نتائج الجدول (٥) إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (٦٣, ٨%) من الفئة العمرية المتوسطة العمر من ٤٠ – أقل ٥٠ سنة، يلي ذلك فئة الشباب اللاتي تتراوح أعمارهن بين ٣٠- ٤٠ أقل سنة بنسبة (٢٥,٥%)، ثم الكبيرات ٥٠ سنة وأكثر بنسبة (٩,٩)، أما أقل نسبة فكانت للاتي بلغت أعمارهن أقل من ٣٠ سنة بنسبة(,٨ %)، مما يدل على أن معظم أفراد مجتمع الدراسة من الفئة العمرية المتوسطة.

٤- المؤهل:

جدول(٦)

توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل

المؤهل الدراسي	التكرار	النسب المئوية
ما دون الجامعي	لا يوجد	%٠,٠
بكالوريوس	٢٣٩	% ٩٨,٤
ماجستير	٤	% ١,٦
دكتوراه	لا يوجد	% ٠,٠
المجموع	٢٤٣	%١٠٠

تُشير نتائج الجدول (٦) إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (٩٨,٤ %) من حملة الشهادة الجامعية البكالوريوس، وأن نسبة(١,٦%) من حملة الشهادات العليا(الماجستير).

٥- المسار الوظيفي المرغوب:

جدول(٧)

توزيع عينة الدراسة وفق المسار الوظيفي المرغوب في المستقبل

المسار الوظيفي	التكرار	النسب المئوية
لا يوجد	٦١	%٢٥,١
مديرة مدرسة	٥٥	% ٢٢,٦
مشرفة إدارية	٥٨	% ٢٣,٩
مديرة أحد الإدارات في إدارة العامة للتربية والتعليم	٤٠	% ١٦,٥
مديرة عامة/مساعدة تعليمية	٢٩	% ١١,٩
المجموع	٢٤٣	%١٠٠

تُشير نتائج الجدول (٧) إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة من اللاتي يطمحن في تغيير مسارهن الوظيفي؛ إذ كانت أعلى نسبة للاتي يرغبن في التغيير لوظيفة مشرفة إدارية بنسبة(٢٣,٩%)، تليها وظيفة مديرة مدرسة

بنسبة (٢٢,٦%)، ثم وظيفة مديرة إحدى الإدارات في الإدارة العامة للتربية والتعليم بنسبة (١٦,٥%)، أما أقل نسبة فكانت للاتي يطمحن في الوصول لأعلى مركز وظيفي في المنطقة التعليمية، وهو مساعدة تعليمية أو ما هو بمرتبة مدير عام بنسبة (١١,٩%)، مما يعني أن الوصول إلى وظيفة مشرفة إدارية سواء مديرة أو وكيلة قد يكون أسهل من الوصول لوظيفة مديرة لإحدى الإدارات العامة أو مساعدة تعليمية.

كما تُشير النتائج إلى أن هناك بعض أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (٢٥,١%) لا يرغبن في التغيير ويفضلن البقاء في وظيفتهن سواء مديرة أو وكيلة؛ مما يعني وضع أنفسهن في دائرة الجمود الوظيفي حتى بلوغ مرحلة التقاعد، مما يعني أن استمرار بقائهن في مراكزهن قد يؤدي إلى حجب هذه الوظائف مدة زمنية طويلة عن موظفات أكثر طموحًا وحبًا في التغيير.

٦- الدورات التدريبية:

جدول(٨)

توزيع عينة الدراسة وفق الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	التكرار	النسب المئوية
لا يوجد	٢٨	% ١١,٥
أقل من ٥ دورات	١٠٨	% ٤٢,٨
من ٥ – ١٠ دورات	٩٣	% ٣٨ ,٣
١٠ دورات فأكثر	١٨	%٧,٤
المجموع	٢٤٣	%١٠٠

تُشير نتائج الجدول (٨) إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة لديهن أقل من ٥ دورات تدريبية بنسبة(٤٢,٨ %)، يلي ذلك من لديهن من ٥ إلى عشرة، دورات تدريبية بنسبة(٣٨,٣%)، ثم اللاتي لا توجد لديهن أي دورة تدريبية بنسبة (١١,٥%)، أما أقل نسبة فكانت لمن لديهن أكثر من ١٠ دورات تدريبية بنسبة(٧,٤%)؛ مما يعني أن الغالبية العظمى من أفراد مجتمع الدراسة

لديهن دورات تدريبية حتى وإن كانت قليلة، وأن الفئة التي ليس لديها أي دورة قد تكون هي ذاتها التي لا ترغب في تغيير مسارها الوظيفي.

إجابة السؤال الأول: ما مدى التهيئة والإعداد لدى مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لتخطيط وتطوير مسارهن الوظيفي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي للعبارات لقياس مدى التهيئة والإعداد لدى أفراد مجتمع الدراسة من مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بجدة لتخطيط وتطوير مسارهن الوظيفي، ويوضح جدول (٩) قيم هذه المتوسطات مرتبة تنازليًا على النحو التالي:

جدول(٩)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة إزاء بعد التهيئة والإعداد

رقم العبارة	العبارات	أوافق بدرجة كبيرة		أوافق بدرجة متوسطة		أوافق بدرجة قليلة		المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري
		ت	%	ت	%	ت	%			
٥	أنفرد بالتخطيط لمساري الوظيفي المستقبلي دون أي مساعدة	١٦٦	%٦٨,٣	٧٤	%٣٠,٥	٣	%١,٢	٢,٦٧	١	,٤٩
٣	أبحث بنفسي عن خطط إدارة التعليم والفرص المتاحة.	١٦٢	%٦٦,٧	٥٢	%٢١,٤	٢٩	%١١,٩	٢,٥٤	٢	,٦٩
١	أعاني من الجمود الوظيفي (الانكماش المهني) منذ فترة.	١٦٥	%٦٧,٩	٣٥	%١٤,٤	٤٣	%١٧,٧	٢,٥٠	٣	,٧٧
٦	أحدد المسار الوظيفي الذي أرغب في الوصول إليه مستقبلا.	١١٨	%٤٨,٦	٩٤	%٣٨,٧	٣١	%١٢,٨	٢,٣٥	٤	,٦٩
٢	أرغب في تغيير مساري الوظيفي وأناقشه مع أسرتي.	١٣٣	%٥٤,٧	٥١	%٢١,٠	٥٩	%٢٤,٣	٢,٣٠	٥	,٨٣
١١	أطلع على نتائج تقويم أدائي الوظيفي من جانب	١١٠	%٤٥,٣	٥٦	%٢٣,٠	٧٧	%٣١,٧	٢,١٣	٦	,٨٦

	المشرفة الإدارية (الرسمي) و أطابقها مع نتائج تقويمي الذاتي .									
١٢	أحدد احتياجاتي التدريبية في ضوء نتائج تقويمي الذاتي والرسمي.	٧١	٢٩,٢%	٨٧	٣٥,٨%	٨٥	٣٥,٠%	١,٩٤	٧	,٨٠
١٠	أقوم بتقويم نفسي ذاتيا لتحديد نقاط قوتي وضعفي.	٧٢	٢٩,٦%	٨٤	٣٤,٧%	٨٧	٣٥,٨%	١,٩٣	٨	,٨٠
٤	أبحث عن كيفية حراك الأفراد (القيادات) في الماضي للوصول إلى مركز معين في إدارة التربية والتعليم.	٥٩	٢٤,٣%	٧٠	٢٨,٨%	١١٤	٤٦,٩%	١,٧٧	٩	,٨١
٩	لدي فكرة واضحة عن كيفية تخطيط وتطوير مساري الوظيفي (المهني).	٣٩	١٦,٠%	٩٦	٣٩,٥%	١٠٨	٤٤,٤%	١,٧١	١٠	,٧٢
٧	أتعرف إلى خطوات الوصول إلى المسارات الوظيفية البديلة.	٣٧	١٥,٢%	٨٤	٣٤,٦%	١٢٢	٥٠,٢%	١,٦٥	١١	,٧٣
٨	لدي معلومات كافية عن متطلبات المسار الوظيفي البديل.	٣	١,٢%	٥٦	٢٣,٠%	١٨٤	٧٥,٧%	١,٢٥	١٢	,٤٦
	المعدل العام		٣٨,٩%		٢٨,٧%		٣٢,٣%	٢,٢٤		,٣٦

تُشير نتائج الجدول (٩) إلى أن المعدل العام لقياس مدى التهيئة والإعداد لدى مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بجدة لتخطيط وتطوير مسارهن الوظيفي كان على النحو التالي:٦٨,٣% لصالح الاستجابة (أوافق بدرجة كبيرة)، و٥٤,٧% لصالح الاستجابة (أوافق بدرجة متوسطة)، و٥٠,٢% لصالح الاستجابة (أوافق بدرجة قليلة)، إلا أن أكبر نسبة مئوية كانت لصالح العبارة(٦) وذلك بتكرار١٦٦، وبنسبة ٦٨,٣%، أما أقل نسبة مئوية كانت للعبارة(٨) بتكرار٣ ونسبة ١,٢%، أما المتوسطات الحسابية فقد انحصرت قيمها بين(٢,٦٧) كحد أعلى و(١,٢٥) كحد أدنى؛ وبلغ المتوسط الحسابي

لكافة العبارات قيمة قدرها(٣,٠٩) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية للمقياس الثلاثي(١,٦٧-٢,٣٣) وهذا يشير إلى أن الاستجابة العامة(متوسطة).

وفيما يلي العبارات التي وافقت مديرات ووكيلات المدارس الثانوية على تحققها "بدرجة كبيرة" في بعد التهيئة والإعداد؛والتي بلغ قيمة متوسطها الحسابي أكثر من(٢,٣٣) حسب ترتيبها تنازليًا على النحو التالي:

- العبارة (٥) احتلت المرتبة الأولى في الترتيب، ودرجة الموافقة على تحققها، وهي" أنفرد بالتخطيط لمساري الوظيفي المستقبلي دون أي مساعدة"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٦٧)؛ مما يدل على اعتماد غالبية مديرات ووكيلات المدارس الثانوية على أنفسهن في تخطيط وتطوير مسارهن الوظيفي؛ وافتقار إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة لثقافة وآلية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين فيها.وقد يرجع السبب في ذلك إما إلى عدم اهتمام الإدارة العليا والوسطى بعملية تخطيط المسار الوظيفي، أو لحداثة هذا المجال في العالم العربي، أو لعدم توافر مختصات في هذا المجال أو أي سبب آخر.
- العبارة(٣) احتلت المرتبة الثانية في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي" أبحث بنفسي عن خطط إدارة التعليم والفرص المتاحة"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٥٤)؛ بما يكشف عن الرغبة الشديدة لدى غالبية أفراد الدراسة في تغيير وظائفهن الحالية وبحثهن المستمر على الفرص المتاحة، كما يعني حرصهن على محاولة تجنب الوقوع في الجمود الوظيفي بالرغم من ضبابية الرؤية لدى هذه الفئة في تعرف سياسة إدارة التعليم في عمليات الإحلال والترقية، كما تدل أيضًا على أن العلاقات الشخصية للموظفة تؤدي دورًا كبيرًا في تعرف ذلك. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الإدارة التعليمية لا تناقش خططها مع الجميع ولا تعلن عن فرص التغيير المطلوبة، أو إلى أي سبب آخر.
- العبارة (١) احتلت المرتبة الثالثة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي"أعاني من الجمود الوظيفي (الانكماش المهني) منذ فترة"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٥٠)؛ مما يكشف عن معاناة غالبية مديرات ووكيلات المدارس الثانوية من الجمود الوظيفي ورغبتهن الشديدة في التغيير؛ ويؤكد محاولاتهن وبحثهن المستمر عن فرص متاحة للتغيير،

كما تكشف أيضًا أن الإدارة التعليمية لا تقوم بعملية تدوير الوظائف القيادية وتفعيل الحراك الوظيفي، وأنها تفضل بقاء الموظفة في موقعها حتى مشارف سن التقاعد. وقد يرجع السبب في ذلك إلى سياسة القيادات التعليمية في إدارة تعليم البنات بجدة في تجميد الحراك الوظيفي للموظفات، بالرغم من ورود تعميم وزارة التربية والتعليم رقم ٣١/٧٩١ بتاريخ ١٤١٦/٢١هـ، والذي يهدف إلى إجراء حركة تغيير ونقل للمدراء والوكلاء لخدمة الصالح العام، مع إعفاء المقصرين ومن ثبت عدم كفايتهم (وزارة التربية والتعليم، ١٤١٦هـ)، أو ربما يرجع إلى تجنب إدارة تعليم البنات بجدة إشكاليات النقل والتدوير، بالرغم من أهمية ذلك في تحفيز الموظفة وتجديد طاقتها وإفادة مكان آخر بمهاراتها وقدراتها أو إلى أي سبب آخر.

- العبارة (٦) احتلت المرتبة الرابعة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي" أحدد المسار الوظيفي الذي أرغب في الوصول إليه مستقبلاً"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٣٥)؛ مما يدل على وعي هذه الفئة وطموحها بالرغم من أحادية الرؤية في عملية التحديد من قبل الموظفة من جهة، وغياب الإدارة التعليمية وبعدها عن التشاركية من جهة أخرى.وقد يرجع السبب في ذلك إلى إهمال الإدارة التعليمية موضوع تخطيط المسار الوظيفي للموظفة، أو لعدم توافر مختصات في هذا المجال أو أي سبب آخر.

أما العبارات التي شكلت من وجهة نظر المديرات والوكيلات في بعد التهيئة والإعداد الموافقة "بدرجة متوسطة"، والتي بلغ قيمة متوسطها الحسابي أقل من (٢,٣٣) كانت على النحو التالي:

- العبارة (٢) احتلت المرتبة الخامسة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي "أرغب في تغيير مساري الوظيفي وأناقشه مع أسرتي"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٣٠)، بما يدل على رؤية البعض في أن هذا القرار يتطلب اتخاذه مشاركة الأسرة لما يترتب عليه من مهام ومسئوليات قد تختلف عن المهام والمسئوليات الوظائف الحالية.وبالمقابل عدم اهتمام البعض الآخر بمشاركة الأسرة في قرارات التوظيف أو التغيير في الوظيفة.وقد يرجع السبب في ذلك إلى

أن بعض الأسر تترك الحرية لأفرادها في اتخاذ مثل هذه القرارات، أو قلة اهتمام بعضها بهذا الجانب، أو اعتبار أن ذلك لا يؤثر في الأسرة أو أي سبب آخر.

- العبارة (١١) احتلت المرتبة السادسة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي "أطلع على نتائج تقويم أدائي الوظيفي من جانب المشرفة الإدارية(الرسمي) وأطابقها مع نتائج تقويمي لذاتي"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,١٣)، مما يدل على وعي والتزام هذه المجموعة بتنفيذ تعليمات وزارة التربية والتعليم بأنه من حق الموظفة الإطلاع على نتائج تقويم أدائها الوظيفي، ومناقشة الرئيس المباشر في ذلك، وبالمقابل عدم إطلاع البعض الآخر على نتائج التقويم بالرغم من أهمية ذلك في تطوير مسارها. وقد يرجع السبب في ذلك إلى قيام بعض الرئيسات المباشرات سواء كانت مشرفة إدارية أو مديرة المدرسة بحجب النتائج؛ منعًا لحدوث نزاعات وإشكاليات في حالة عدم تقبلها من جانب المرؤوسة، أو لعدم توافر مستندات ووثائق تدعم التقويم خاصة في حالة تغلب الجانب الشخصي على الواقع الفعلي في عملية التقويم أو إلى أي سبب آخر.
- العبارة (١٢) احتلت المرتبة السابعة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي" أحدد احتياجاتي التدريبية في ضوء نتائج تقويمي الذاتي والرسمي"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (١,٩٤) بما يدل على وعي واهتمام بعض مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بتطوير وتحسين أدائهن، وبالمقابل إهمال البعض الآخر هذا الجانب وعدم سد احتياجاتهن الحالية والمستقبلية . وقد يرجع السبب في ذلك إلى فقدان الرغبة في العمل وحالات الإحباط الناجمة عن الجمود الوظيفي وعدم تدوير الوظائف أو أي سبب آخر.
- العبارة (١٠) احتلت المرتبة الثامنة في الترتيب ودرجة الموافقة وهي" أقوم بتقويم نفسي ذاتيًا لتحديد نقاط قوتي وضعفي"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (١,٩٣)، بما يدل على وعي البعض بأهمية التقويم الذاتي وفاعليته في تحسين الأداء، وبالمقابل تكشف عن عدم اهتمام البعض الآخر بتقويم

الذات رغم أهميته. وقد يرجع السبب في ذلك إلى افتقار الإدارة لأدوات تقويم وقياس الذات، أو لعدم وجود ثقافة التقويم الذاتي في المدارس أو لعدم جدوى هذا التقويم من وجهة نظر المجيبة أو لأي سبب آخر.

- العبارة (٤) احتلت المرتبة التاسعة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي "أبحث عن كيفية حراك الأفراد (القيادات) في الماضي للوصول إلى مركز معين في إدارة التربية و التعليم"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (١,٧٧) بما يدل على قيام بعض المديرات والوكيلات بالبحث عن تاريخ حراك القيادات في الماضي للوصول إلى مركز معين للاستفادة منه في التخطيط الحالي، وبالمقابل عدم اهتمام البعض الآخر بمعرفة الثقافة التنظيمية والفكر السائد في إدارة التربية والتعليم في عمليات الترشيح والاختيار والإحلال للوظائف القيادية. وقد يرجع السبب في ذلك إلى اعتقاد هذه الفئة بأن هذا البحث لا يُفيد في عملية التخطيط لعدم وجود ثقافة تدوير الوظائف في الإدارة التعليمية، أو لأن ثقافة التخطيط مُغيبة في هذا المجال، أو لحالات الإحباط الناجمة عن الجمود الوظيفي التي تعاني منها الموظفة أو أي سبب آخر.
- العبارة (٩) احتلت المرتبة العاشرة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي " لدي فكرة واضحة عن كيفية تخطيط وتطوير مساري الوظيفي"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (١,٧١)، مما يدل على معرفة بعض المديرات والوكيلات لكيفية تخطيط المسار الوظيفي، وبالمقابل افتقار البعض الآخر إلى ثقافة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، كما يدل على عدم وجود أهداف محددة من قبل الموظفة لتتمكن من الموازنة بين تحقيق أهدافها الشخصية وأهداف الإدارة التعليمية وفق أسس علمية منظمة. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الإدارة التعليمية تفتقر أيضًا إلى ثقافة تخطيط المسار الوظيفي أو إلى أي سبب آخر.

أما العبارات التي شكلت من وجهة نظر المديرات والوكيلات في بعد التهيئة والإعداد الموافقة "بدرجة قليلة"، والتي بلغ قيمة متوسطها الحسابي أقل من (١,٦٦) كانت على النحو التالي:

- العبارة (٧) احتلت المرتبة الحادية عشرة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي "أتعرف إلى خطوات الوصول إلى المسارات الوظيفية البديلة"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (١,٦٥)، بما يكشف عن ضبابية البيانات والمعلومات لدى مديرات ووكيلات المدارس الثانوية الخاصة بمتطلبات المسارات الوظيفية البديلة في إدارة التربية والتعليم؛ وأيضًا يدل على عدم اهتمام إدارة تعليم البنات بثقافة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي. وقد يرجع السبب لعدم وجود مختصات في هذا المجال أو أي سبب آخر.
- العبارة (٨) احتلت المرتبة الثانية عشرة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي "لدي معلومات كافية عن متطلبات المسار الوظيفي البديل"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (١,٢٥)، مما يكشف عن افتقار إدارة التربية والتعليم لأدلة الوصف الوظيفي، وإن توافرت في بعض الأحيان فينقصها التحديث والتطوير، إضافة إلى عدم تعميمها من قبل الإدارة التعليمية للجميع، أو أن طرحها لا يكون وفق استراتيجية معينة أو إلى أي سبب آخر.

وفي ضوء التحليل السابق؛ يتضح أن معظم مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة يُعانين من الجمود الوظيفي(الانكماش المهني) الذي حتمًا ينعكس على أداء البعض، ويولد حالات من الإحباط والتردي في الأداء وعدم الرغبة في تطويره، أو قد يدفع البعض إلى البقاء في مواقعهن الوظيفية، ثم اللجوء إلى التقاعد المبكر، كما يتضح أنه قد لا يتوافر لدى جميع المديرات والوكيلات الهمة، والقدرة على البحث عن فرص متاحة للخلوص من حالات الجمود الوظيفي، وأن هذا البحث يعتمد على جودة العلاقات الشخصية مع القيادات العليا التي قد تمكنهن من اصطياد فرص التغيير والمبادرة في حينها، كذلك حاجة مديرات ووكيلات المدارس الثانوية الماسة إلى من يرشدهن ويأخذ بأيدهن ويُعرفهن بآلية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وفق أسس علمية منظمة.

وترى الباحثة أن ذلك يزودنا بمؤشرات مهمة ينبغي على إدارة تعليم البنات بمحافظة جدة وجهات اتخاذ القرار ووضعها في الاعتبار عند وضع

الخطط الاستراتيجية لتحسين وتطوير التعليم والتدريب، وعند خطط الترقية واختيار المديرات والوكيلات، والأهم من ذلك تفعيل خطط التدوير الوظيفي التي نصت عليها التعاميم، وفتح المجال للمجدات اللاتي يرغبن في التغيير واستبدال من لا يرغبن بأخريات لهن الرغبة والحماس في بذل الجهود وتحسين وتطوير الأداء.

إن هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة تؤيدها العديد من الدراسات السابقة الأجنبية والعربية كدراسة (العواملة، ١٩٩٥م) التي أظهرت عدم إدراك أهمية نتائج تخطيط المسار الوظيفي في الإدارات العليا الحكومية، وعدم اعتبار تخطيطه وإدارته من المهام الأساسية للمدراء. ودراسة(Cross,1989)التي كشفت عن أهمية بناء نظام لتطوير الوظيفة في المنظمة، وتشكيل لجنة وهيئة لتطويره، وأن المديرين يتركون مناصبهم لعدم وجود فرص للتطوير الوظيفي. ودراسة (merz,1996) كشفت عن تأثير ورش العمل وفاعليتها في تخطيط المسارات الوظيفية.

إجابة السؤال الثاني: ما استراتيجيات مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لتخطيط وتطوير مسارهن الوظيفي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي لقياس استراتيجيات مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لتخطيط وتطوير مسارهن المهني، وهو ما يوضحه جدول (١٠) على النحو التالي:

جدول (١٠)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة إزاء بعد استراتيجيات التخطيط والتطوير

رقم العبارة	العبارات	أوافق بدرجة كبيرة		أوافق بدرجة متوسطة		أوافق بدرجة قليلة		المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري
		ت	%	ت	%	ت	%			
٢٥	تقوم رئيستي المباشرة بدعمي وترشيحي لمراكز أعلى أمام القيادات في الإدارة التعليمية.	١٢٢	% ٥٠,٢	٧٣	%٣٠,٠	٤٨	%١٩,٨	٢,٣٠	١	,٧٨
١٤	أتفهم الثقافة التنظيمية للإدارة التعليمية (النفوذ، المصالح، القيم، الروابط، العلاقات الشخصية، التنظيمية...).	١٠٥	%٤٣,٣	٩٦	%٣٩,٥	٤٢	%١٧,٣	٢,٢٥	٢	,٧٣
٢٣	أبادر بتقديم الأفكار والأنشطة التي تكشف عن مهاراتي وقدراتي.	٩٨	%٤٠,٣	٩٣	%٣٨,٣	٥٢	%٢١,٤	٢,١٨	٣	,٧٦
٢٢	أطلب المشاركة بأدوار رئيسة وفاعلة في مناسبات ومشروعات الإدارة التعليمية المختلفة.	٩٤	%٣٨,٧	٨٤	%٣٤,٦	٦٥	%٢٦,٧	٢,١١	٤	,٨٠
٢٤	تقوم رئيستي المباشرة بمتابعة وتسجيل نتائج تخطيط وتطور مسار الوظيفي ورفعها للمسئولات في الإدارة.	٨٧	%٣٥,٨	٩٦	%٣٩,٥	٦٠	%٢٤,٧	٢,١١	٥	,٧٧
٢٠	تُسهل رئيستي المباشرة التحاقي ببرامج تطوير المسار الوظيفي داخل الإدارة التعليمية في حال توافرها.	٦٨	%٢٨,٠	١٣٣	%٥٤,٧	٤٢	%١٧,٣	٢,١٠	٦	,٦٦
٢١	أسعى للالتحاق ببرامج تطوير المسار الوظيفي خارج الإدارة التعليمية في حال عدم	٨٣	%٣٤,٢	٥٠	%٢٠,٦	١١٠	% ٤٥,٣	١,٨٨	٧	,٨٨

	توافرها داخل الإدارة.									
١٩	تقوم رئيستي المباشرة بالتنسيق مع إدارة التعليم لتوفير برامج مناسبة لتطوير مساري الوظيفي.	٣٦	% ١٤,٩	٧٧	%٣١,٧	١٣٠	%٥٣,٥	١,٦٩	٨	,٧٣
١٨	أحدد مع رئيستي المباشرة برامج وأنشطة التطوير المناسبة للمسار الوظيفي البديل.	١٣	%٥,٣	١١٨	%٤٨,٦	١١٢	%٤٦,١	١,٥٩	٩	,٥٩
١٧	أحدد مع رئيستي المباشرة المعوقات التي قد تصادفني في إدارة وتطوير المسار الوظيفي البديل.	٢٨	%١١,٥	٨٧	%٣٥,٨	١٢٨	%٥٢,٧	١,٥٨	١٠	,٦٨
١٣	أناقش مع رئيستي المباشرة سياسة وخطط إدارة التعليم في ملء المراكز والوظائف الإشرافية والقيادية الحالية والمستقبلية.	١٩	% ٧,٨	٩١	%٣٧,٤	١٣٣	%٥٤,٧	١,٥٣	١١	,٦٣
١٥	أبحث مع رئيستي المباشرة إمكانية اختيار المسار الوظيفي البديل (فرص التنقل والترقية).	٢٠	%٨,٢	٧٧	%٣١,٧	١٤٦	% ٦٠,١	١,٤٨	١٢	,٦٤
١٦	أضع خطة زمنية مجدولة للوصول للمسار الوظيفي البديل بمشاركة رئيستي المباشرة.	٠	٠	٤٥	%١٨,٥	١٩٨	%٨١,٥	١,١٨	١٣	,٣٨
	المعدل العام	%٢٤,٥		%٣٥,٥		% ٤٠,٠	١,٨٤		,٣٥	

تُشير نتائج الجدول السابق إلى أن المعدل العام لقياس استراتيجيات التخطيط والتطوير لدى مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بجدة كان على النحو التالي:٥٠,٢% لصالح الاستجابة (موافق بدرجة كبيرة)، و٥٤,٧% لصالح الاستجابة (موافق بدرجة متوسطة)، و٨١,٥% لصالح الاستجابة (موافق

بدرجة قليلة)، إلا أن أكبر نسبة مئوية كانت لصالح العبارة (٢٥)، وذلك بتكرار ١٩٨، ونسبة ٨١,٥%، وكانت أقل نسبة مئوية لصالح العبارة (١٦) بتكرار صفر ونسبة ٠,٠%، أما قيمة المتوسطات الحسابية فقد انحصرت بين(٢,٣٠) كحد أعلى، و(١,١٨) كحد أدنى؛ وبلغ قيمة المتوسط الحسابي لكافة العبارات قيمة قدرها(١,٨٤)، وهو قيمة للمتوسط الذى يقع ضمن الفئة الثانية للمقياس الثلاثي(١,٦٧-٢,٣٣)، مما يعني أن الاستجابة(متوسطة).

وفيما يلي العبارات التي وافقت مديرات ووكيلات المدارس الثانوية على تحققها "بدرجة كبيرة" في بعد استراتيجيات التخطيط والتطوير؛والتي بلغ قيمة متوسطها الحسابي أكثر من(٢,٣٤) حسب ترتيبها تنازليًا على النحو التالي:

- العبارة (٢٥) احتلت المرتبة الأولى في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي" تقوم رئيستي المباشرة بدعمي وترشيحي لمراكز أعلى أمام القيادات في الإدارة التعليمية "، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(٢,٣٠)؛ بما يدل على قيام غالبية الرئيسات المباشرات سواء كانت مشرفة إدارية أو مديرة ببذل الكثير من الجهد في دعم مرؤوساتهن من مديرات ووكيلات لدى القيادات في إدارة التربية والتعليم لترقيتهن وكسر حالات الجمود الوظيفي لديهن؛ وبما يعني أيضًا تلمس الرئيس المباشر معاناة هذه الفئة من حالات الجمود الوظيفي ومحاولة تخفيفه. وقد يرجع السبب في إغفال البعض لهذا الدعم إلى افتقار بعض الرئيسات المباشرات لمن يدعمهن ويقدمهن للقيادات العليا، أو إلى اختلاف في وجهات النظر بين الأطراف جميعها في عملية الدعم والترشيح، أو إلى عدم جدوى عملية الدعم والترشيح لدى القيادات وبالتالي تجنبها وعدم القيام بها أو إلى أي سبب آخر.

أما العبارات التي شكلت من وجهة نظر المديرات والوكيلات في بعد استراتيجيات التخطيط والتطوير الموافقة "بدرجة متوسطة"، والتي بلغ قيمة متوسطها الحسابي أقل من (٢,٣٣) كانت على النحو التالي:

- العبارة (١٤) احتلت المرتبة الثانية في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي "أتفهم الثقافة التنظيمية للإدارة التعليمية (النفوذ، المصالح، القيم، الروابط، العلاقات الشخصية، التنظيمية...)"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(٢,٢٥)؛ وبما يدل على تفهم بعض المديرات والوكيلات للثقافة التنظيمية السائدة في إدارة التربية والتعليم/بنات بمحافظة جدة وأهميتها في عملية التخطيط ومعرفة إمكانات الترقي، وبالمقابل إهمال ذلك لدى البعض الآخر.وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى قصور الإدارة

التعليمية في توضيح الثقافة التنظيمية لدى الإدارة التعليمية على مستوى المحافظة من خلال برامج المتنوعة، أو ترك ذلك للاجتهادات الشخصية أو أي سبب آخر.

- العبارة (٢٣) احتلت المرتبة الثالثة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي" أبادر بتقديم الأفكار والأنشطة التي تكشف عن مهاراتي وقدراتي "، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(٢,١٨)؛ مما يعني مبادرة بعض مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة بتقديم أنفسهن من خلال من خلال الأنشطة التي تكشف عن مهاراتهن وقدراتهن على مستوى المدرسة أو من خلال طلب المشاركة في المناسبات التعليمية، ويساعد في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة، كما يدعم بحث هذه الفئة في اقتناص فرص الترقي والتطوير. وقد يرجع السبب في عدم قيام البعض بطرح المبادرات إلى افتقار المجتمع التعليمي في إدارة التربية والتعليم بجدة إلى ثقافة المبادرة واعتبارها من الوصولية، أو إنقاص من قيمة الفرد لنفسه، أو لعدم وجود فرص تتيح طرحها أو إلى أي سبب آخر.
- العبارة (٢٢) احتلت المرتبة الرابعة في الترتيب ودرجة الموافقة وهي " أطلب المشاركة بأدوار رئيسة وفاعلة في مناسبات ومشروعات الإدارة التعليمية المختلفة"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(٢,١١)؛ أي أن بعض مديرات ووكيلات المدارس الثانوية يطلبن المشاركة في المناسبات التعليمية التي تقام على مستوى المنطقة التعليمية، والتي تساعد في الكشف عن مهاراتهن وقدراتهن القيادية، وبالمقابل لا يقوم البعض الآخر بطلب ذلك. وقد يرجع السبب إلى ضعف ثقافة المبادرة، أو إلى عدم رغبة هذه الفئة في المشاركة لعدم جدواها من وجهة نظرهن أو أي سبب آخر.
- العبارة (٢٤) احتلت المرتبة الخامسة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي "تقوم رئيستي المباشرة بمتابعة وتسجيل نتائج تخطيط وتطور مسار الوظيفي ورفعها للمسئولات في الإدارة"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(٢,١١)؛ وتدل على قيام بعض الرئيسات المباشرات بمتابعة وتسجيل نتائج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للمديرات والوكيلات ورفعها للمسئولات، وبالمقابل إهمالها من البعض الآخر رغم أهميتها، وقد كان من المتوقع قيام الجميع بتسجيل ومتابعة ذلك. وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى كثرة الأعباء المنوطة بهن، أو لاعتقادهن

بعدم جدوى هذه المتابعة، أو الاختلاف في نوعية المتابعة أو إلى أي سبب آخر.

- العبارة (٢٠) احتلت المرتبة السادسة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي "تسهل رئيستي المباشرة التحاقي ببرامج تطوير المسار الوظيفي داخل الإدارة التعليمية في حال توافرها "، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(٢,١٠)؛ وتدل على قيام بعض الرئيسات المباشرات بتسهيل التحاق المرؤوسات ببرامج تطوير المسار الوظيفي سواء دورات تدريبية أو ندوات وملتقيات أو ورش عمل وغيره؛ ويعني أيضًا وعي هذه الفئة بالفائدة والعائد من برامج التدريب والتطوير، وبالمقابل إعاقة البعض الآخر له، وقد كان من المتوقع قيام الجميع بذلك. وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى كثرة الأعباء التي تترتب على تفريغ المديرة أو الوكيلة للتدريب كإصدار تكليفات وتوزيع مهام وخلافه، أو لعدم ملائمة بعض هذه البرامج والدورات من حيث المحتوى أو الوقت المخصص لها، أو خوفاً من تراكم العمل في أثناء فترة التدريب في حالة عدم توفر من يقوم بالعمل، أو عدم رغبة الرئيسة المباشرة في تطوير المرؤوسة لحاجات شخصية أو إلى أي سبب آخر.
- العبارة (٢١) احتلت المرتبة السابعة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي "أسعى للالتحاق ببرامج تطوير المسار الوظيفي خارج الإدارة التعليمية في حال عدم توافرها داخل الإدارة"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(١,٨٨)؛ وتدل على سعي بعض المديرات والوكيلات للالتحاق ببرامج تدريبية مقدمة من خارج الإدارة التعليمية (القطاع الخاص) لتطوير مسارهن الوظيفي على حسابهن الخاص، واكتفاء الغالبية بالبرامج التي تقدمها إدارة التربية والتعليم وعدم البحث عن بدائل خارجها؛ كما يكشف عن أن هناك فئة لا تتوانى عن تطوير ذاتها وتنفق في سبيل ذلك، وبالمقابل هناك فئة لها وجهة نظر مغايرة. وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى مغالاة القطاع الخاص في أسعار هذه البرامج، أو عدم مناسبة مواعيدها مع مسئولياتهن الأسرية خارج الدوام، أو عدم ملاءمتها لاحتياجاتهن أو عدم اعتمادها من قبل الإدارة التعليمية واحتسابها في عمليات الترقي أو إلى أي سبب آخر.
- العبارة (١٩) احتلت المرتبة الثامنة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي " تقوم رئيستي المباشرة بالتنسيق مع إدارة التعليم لتوفير برامج مناسبة لتطوير مساري الوظيفي"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(١,٦٩)؛

وتدل على قيام بعض الرئيسات المباشرات بالتنسيق مع الإدارة التعليمية والتدريبية في توفير برامج مناسبة لتطوير المسار الوظيفي للمديرات والوكيلات، وعدم قيام البعض الآخر وقد كان من المتوقع أن يقوم الجميع بذلك لتتكامل خطط التدريب مع احتياجات الأفراد لسد احتياجاتهن الوظيفية. وقد يرجع السبب إلى كثرة الأعباء المنوطة بالرئيس المباشر، أو لقلة اهتمامهن بعملية التنسيق، أو لعدم تحقيق مبدأ التشاركية في وضع خطط التدريب من قبل الإدارة التدريبية، أو لعدم جدوى عملية التنسيق، أو لعدم القدرة على الإيفاء بتنفيذ البرامج جميعها أو إلى أي سبب آخر.

أما العبارات التي شكلت من وجهة نظر المديرات والوكيلات في بعد استراتيجيات التخطيط والتطوير الموافقة "بدرجة قليلة"، والتي بلغ قيمة متوسطها الحسابي أقل من (١,٦٦) كانت على النحو التالي:

- العبارة (١٨) احتلت المرتبة التاسعة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي" أحدد مع رئيستي المباشرة برامج وأنشطة التخطيط والتطوير المناسبة للمسار الوظيفي البديل"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(١,٥٩)؛ وتدل على القصور في تحديد برامج وأنشطة التطوير المناسبة للمسار الوظيفي البديل مع الرئيس المباشر؛ كما يعني الأحادية في عملية التخطيط، وإهمال جانب التشاركية في كيفية تحسين وتطوير الأداء للمرؤوسة، وترك ذلك لرؤيتها الشخصية. وقد كان من المتوقع أن تشارك الرئيس المباشر في عملية التحديد بالدرجة الأولى فهي المسئولة عن تقويم الأداء الوظيفي وتحديد مواطن القوة لتعزيزها، ومواطن الضعف للعمل على تحسينها، إضافة إلى أن تحديد وتوفير هذه البرامج والأنشطة ينعكس حتمًا على الأداء الذي بدوره ينعكس على المناخ العام للمدرسة. وقد يرجع السبب في ذلك إلى ضيق الوقت الذي تقضيه الرئيس المباشر مع المرؤوسة نظرًا لكثرة الأعباء المنوطة بها، أو لعدم اهتمامها بتطوير أداء المرؤوسة خوفًا على مكانتها الوظيفية في حالة بروزها وتفوقها في الأداء، أو لافتقارها لمن يأخذ بيدها ويدعمها في تطوير ذاتها، أو لعدم كشف المرؤوسة لرئيستها المباشرة عن المسار الوظيفي البديل حتى لا تعيق تقدمها أو أي سبب آخر.
- العبارة (١٧) احتلت المرتبة العاشرة في الترتيب ودرجة الموافقة وهي " أحدد مع رئيستي المباشرة المعوقات التي قد تصادفني في تخطيط

وتطوير المسار الوظيفي البديل"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(١,٨٥)؛ وتدل على عدم وجود آلية لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي وكذلك افتقار استراتيجيات التخطيط والتطوير لأبسط مقومات نجاحها مثل التشاركية مع الرئيس المباشر في تحديد المعوقات التي قد تقف حائلاً دون تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وقد كان من المتوقع حتى في حالة عدم وجود هذه الآلية أن تتم مناقشة هذه المعوقات بكل شفافية ووضوح حتى تتمكن المرؤوسة من مديرة أو وكيلة من تحديد خططها في ضوء ذلك ورصد البدائل جميعها. وقد يرجع السبب في ذلك إلى ضعف ثقافة التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي، أو لفقدان الثقة بين الأطراف جميعها، أو لجهل الرئيس المباشر بالمعوقات المحتملة، أو لعدم أهمية هذا الجانب من وجهة نظرهن أو إلى أي سبب آخر.

- العبارة (١٣) احتلت المرتبة الحادية عشرة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي" أناقش مع رئيستي المباشرة سياسة وخطط إدارة التعليم في ملء المراكز والوظائف الإشرافية والقيادية الحالية والمستقبلية، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(١,٥٣)؛ وتدل على القصور في مناقشة سياسة وخطط إدارة التعليم مع الرئيسة المباشرة في ملء المراكز والوظائف الإشرافية والقيادية الحالية والمستقبلية، وضعف ثقافة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، كما يعني العشوائية في عملية التخطيط للإحلال والترقية من جانب الإدارة التعليمية، وقد كان من المتوقع أن يتم ذلك بصورة كبيرة ومستمرة نظرًا للجهود التي تبذلها وزارة وإدارات التربية والتعليم في نواحي كثيرة. وقد يرجع السبب في ذلك إلى اقتصار الإدارة العليا على مناقشتها مع القيادات في الإدارة العامة للتربية والتعليم، وبالتالي تغييبها عن الإدارة التنفيذية، أو عدم قيام المسئولات في إدارة التربية والتعليم بتنفيذ هذه (وزارة التربية والتعليم، ١٤١٦هـ) الاستراتيجية على الوجه المطلوب، أو إلى أي سب آخر.

- العبارة (١٥) احتلت المرتبة الثانية عشرة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي" أبحث مع رئيستي المباشرة إمكانية اختيار المسار الوظيفي البديل (فرص التنقل والترقية)"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(١,٤٨)؛ وتدل على القصور في مشاركة الرئيس المباشر للمديرة والوكيلة في إمكانية البحث عن المسار الوظيفي المناسب ، كما يعني اعتمادهن على أنفسهن في البحث عن فرص الترقي والتغيير.وقد وقد كان من المتوقع من الرئيس المباشر مناقشة ذلك بكل وضوح وشفافية مع المرؤوسة

خاصة إذا لمست لديها الرغبة والحماس في التغيير .وقد يرجع السبب في ذلك إلى ضعف الثقة والقصور في العلاقة بين الرئيس المباشر والمرؤوسة إما خوف المرؤوسة من رئيستها حتى لا تعيق طموحها، أو خوف الرئيسة من المرؤوسة في حالة بروزها وتقدمها عنها، أو لاعتمادها عليها في موقعها الحالي وبالتالي تخاف من فقدانها في العمل، أو إلى أي سبب آخر.

- العبارة (١٦) احتلت المرتبة الثالثة عشرة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي "أضع خطة زمنية مجدولة للوصول للمسار الوظيفي البديل بمشاركة رئيستي المباشرة"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(١,١٨)؛ وتدل على ضعف عمليات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، ومن أهمها جدولة عملية التخطيط للوصول إلى المسارات الوظيفية البديلة؛ وبما يؤكد أحادية عمليات التخطيط والتطوير التي تقوم بها بعض المديرات والوكيلات في المدارس الثانوية بمحافظة جدة. وقد يرجع السبب في ذلك إلى ضعف ثقافة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وعدم دراية البعض بأساليبه واستراتيجياته، أو لعدم جدوى هذه الخطط لعدم تقبلها من قبل القيادات، أو لعدم اهتمام المسئولات بتأهيل القيادات الإدارية الواعدة أو إلى أي سبب آخر.

إن هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة تؤيدها العديد من نتائج الدراسات السابقة الأجنبية والعربية كدراسة (العواملة، ١٩٩٥م)التي أظهرت عدم إدراك أهمية تخطيط المسار الوظيفي في الإدارات العليا الحكومية، وعدم اعتبار تخطيطه وإدارته من المهام الأساسية للمدراء، كما كشفت عن ضعف فرص التقدم الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر الحكومية، وتدني مستوى الوضوح والحرية في اختيار المسار المهني للمديرين في الوزارات والدوائر الحكومية. ودراسة (Cross,1989) التي توصلت إلى أهمية الربط بين تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع خطط التطوير الفردي للموظف.

إجابة السؤال الثالث: ما العوامل التنظيمية المساعدة لمديرات ووكيلات المدارس الثانوية على تخطيط وتطوير مسارهن الوظيفي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب النسبي للعبارات لقياس العوامل

التنظيمية التي تساعد مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بجدة على تخطيط وتطوير مسارهن الوظيفي، ويوضح جدول(١١) ذلك على النحو التالي:

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة إزاء العوامل التنظيمية المساعدة على التخطيط والتطوير

م	العبارة	أوافق بدرجة كبيرة		أوافق بدرجة متوسطة		أوافق بدرجة قليلة		المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري
		ت	%	ت	%	ت	%			
٣٥	تُشرك إدارة التعليم منسوباتها في مشروعات وأنشطة تطوير التعليم لاكتساب المهارات والمعارف الجديدة.	٧٥	%٣٠,٩	٩٧	%٣٩,٩	٧١	%٢٩,٢	٢,٠١	١	,٧٧
٣٣	أحصل على مكافآت معنوية ومادية من الإدارة التعليمية على تميزي في مساري الوظيفي.	٧٣	%٣٠,٠	٩٢	%٣٧,٩	٧٨	%٣٢,١	١,٩٧	٢	,٧٨
٣٤	تربط إدارة التعليم خططها وبرامجها مع برامج وأنشطة إدارة التدريب.	٦٦	%٢٧,٢	٥٢	%٢١,٤	١٢٥	% ٥١,٤	١,٧٥	٣	,٨٥
٣٢	تنفذ إدارة التعليم برامج وأنشطة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي لمنسوباتها.	٣٩	% ١٦,٠	٩٥	%٣٩,١	١٠٩	%٤٤,٩	١,٧١	٤	,٧٢
٢٦	تُطلع إدارة تعليم البنات منسوباتها على خططها الإستراتيجية.	٣٣	% ١٣,٦	٧٤	%٣٠,٥	١٣٦	%٥٦,٠	١,٥٧	٥	,٧١
٢٨	تشجع إدارة تعليم البنات منسوباتها على تخطيط وتطوير مساراتهن الوظيفية في ضوء خططها الإستراتيجية.	٣٠	%١٢,٣	٧٠	%٢٨,٨	١٤٣	% ٥٨,٨	١,٥٣	٦	,٧٠
٢٧	تعمم إدارة التعليم على المدارس قائمة	٢٩	%١١,٩	٤٣	%١٧,٧	١٧١	%٧٠,٤	١,٤١	٧	,٦٩

	تتضمن احتياجـــات الوظائف ومتطلبات خططهـــــــــا الإستراتيجية.									
٣٠	توفر إدارة تعليم البنـــات المنـــاخ الإيجابي المحفز لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي لمنسوباتها.	٤	%١,٦	٧٤	%٣٠,٥	١٦٥	%٦٧,٩	١,٣٣	٨	,٥٠
٢٩	تعلن إدارة التعليم عن المواصـــفات المطلوبة للوظائف والمراكز القيادية والإشـــــــرافية الشاغرة .	١٥	%٦,٢	١٥	%٦,٢	٢١٣	%٨٧,٧	١,١٨	٩	,٥٢
٣١	توفر إدارة التعليم استشارات مهنيـــة (استشـــــاريات ومــــــدربات متخصصـــــات) للاتـــي يحـــتجن لمســـاعدة فـــي تطوير مساراتهن الوظيفية .	٠	٠	٠	٠	٢٤٣	١٠٠,٠	١,٠٠	١٠	,٠٠
	المعدل العام		%١٤,٩		%٢٥,٢		%٥٩,٨	١,٥٥		,٣٤

تُشير نتائج الجدول السابق إلى أن المعدل العام لقياس العوامل المســـاعدة على تخطيط وتطوير المسار الوظيفي كان على النحو التالي:٣٠,٩% لصالح الاستجابة (موافق بدرجة كبيرة) ، و٣٩,٩% لصالح الاستجابة(موافق بدرجة متوسطة)، و١٠٠% لصالح الاستجابة (موافق بدرجة قليلة)، إلا أن أكبر نسبة مئوية كانت لصالح العبارة (٣١)، وذلك بتكرار٢٤٣ ونسب١٠٠%، وكانــت أقل نسبة مئوية للعبارة (٣٠) بتكرار ٤، ونسبة ١,٦%، أما قيمة المتوسطات الحسابية فقد انحصرت بين(٢,٠١) كحد أعلى و(١,٠٠) كحد أدنـــى؛ وبلـــغ المتوسط الحسابي لكافة العبارات قيمة قدرها(١,٥٥)، وهو قيمة للمتوسط يقع ضمن الفئة الأولى للمقياس الثلاثي(١-١,٦٦)، وهذا يُشير إلى أن الاســـتجابة العامة (ضعيفة).

وفيما يلي العبارات التي وافقت مديرات ووكيلات المدارس الثانوية على تحققها "بدرجة متوسطة" في بعد العوامل التنظيمية المساعدة؛ والتي بلغ قيمـــة متوسطها الحسابي أقل من (٢,٣٣) حسب ترتيبها تنازليًا على النحو التالي:

- العبارة (٣٥) احتلت المرتبة الأولى في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي "تشرك إدارة التعليم منسوباتها في مشروعات وأنشطة تطوير التعليم لاكتساب المهارات والمعارف الجديدة"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(٢,٠١)؛ وتدل على أن مشاركة الإدارة التعليمية لمديرات ووكيلات المدارس الثانوية في أنشطة تطوير التعليم لا يقابل توقعاتهن؛ إذ تعد هذه الأنشطة فرص ثمينة لاكتساب المهارات والمعارف الجديدة.وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إما إلى ضيق الوقت في عملية التنسيق والتنظيم من قبل الإدارة التعليمية، أو عدم معرفة القيادات بمهارات وقدرات البعض، أو قصر هذه الأنشطة على فئة دون الأخرى أو أي سبب آخر.
- العبارة (٣٣) احتلت المرتبة الثانية في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي "أحصل على مكافآت معنوية ومادية من الإدارة التعليمية على تميزي في مساري الوظيفي، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(١,٩٧)؛ وتدل على منح بعض المديرات والوكيلات المكافآت المعنوية والمادية على أدائهن، وعدم منح البعض الآخر بالرغم من أهمية ذلك في تحسين الأداء ورفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي. وقد يرجع السبب في ذلك إلى رؤية الرئيس المباشر في تقدير الجهود ومدى استحقاق الموظفة لذلك ، أو إلى ضبابية معايير منح المكافآت باختلاف أنواعها وترك الباب للاجتهادات الشخصية، أو لتحيز الرئيس المباشر لمجموعة دون الأخرى، أو لأن الرئيس المباشر لم تحصل ذاتها على مكافآت تشجيعية وبالتالي لا تمنحها للمرؤوسة، أو لأي سبب آخر.
- العبارة (٣٤) احتلت المرتبة الثالثة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي "تربط إدارة التعليم خططها وبرامجها مع برامج وأنشطة إدارة التدريب، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(١,٧٥)؛ وتدل على ربط إدارة التعليم بعض خططها وبرامجها مع برامج وأنشطة إدارة التدريب، وعدم ربطها البعض الآخر؛ما يعني عدم التكامل بين خطط الإدارة التعليمية والإدارة التدريبية وقد كان من المتوقع التخطيط الشامل لجميع البرامج والأنشطة والموازنة في سد الاحتياجات جميعها. وقد يرجع السبب في ذلك إلى ضعف التشاركية بين إدارة التربية والتعليم والإدارات التابعة لها، أو لمركزية تخطيط برامج التدريب

المعتمدة، أو لعدم تحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة، أو لعدم متابعة الرئيسة المباشرة في توفير برامج تخطيط المسار الوظيفي، أو لأي سبب آخر.

- العبارة (٣٢) احتلت المرتبة الرابعة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي "تنفذ إدارة التعليم برامج وأنشطة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي لمنسوباتها"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(١,٧١)؛ وتدل على أن تنفيذ إدارة التعليم برامج وأنشطة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي لا تقابل توقعاتهن، وقد يرجع السبب في ذلك إلى ضعف ثقافة تخطيط المسار الوظيفي، أو سياسة الإدارة التعليمية في عمليات الإحلال والترقية، أو عدم اهتمام الإدارة التعليمية ببرامج بتخطيط المسار الوظيفي واعتباره مسئولية فردية، أو إلى لأي سبب آخر.
- العبارة (٢٦) احتلت المرتبة الخامسة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي "تطلع إدارة تعليم البنات منسوباتها على خططها الإستراتيجية "، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(١,٥٧)؛ وتدل على قلة إطلاع إدارة تعليم البنات منسوباتها على خططها الإستراتيجية، وقد كان من المتوقع إطلاع الجميع عليها لأهمية ذلك في تكامل وتفعيل خطط الأفراد مع خطط المنظمة.وقد يرجع السبب في ذلك إلى قصرها على القيادات في إدارة التربية والتعليم، أو إهمال الإطلاع عليها من قبل بعض المديرات والوكيلات في حالة عدم قصرها وتعميمها للجميع، أو عدم إلزام الإدارة التعليمية الجميع بالإطلاع عليها أو لأي سبب آخر.
- العبارة (٢٨) احتلت المرتبة السادسة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي "تشجع إدارة تعليم البنات منسوباتها على تخطيط وتطوير مساراتهن المهنية في ضوء خططها الإستراتيجية"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (١,٥٣)؛ وتدل على ضعف تشجيع الإدارة التعليمية منسوباتها في تخطيط وتطوير مساراتهن الوظيفية في ضوء خططها الإستراتيجية. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الإدارة التعليمية تعد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي مسئولية فردية، أو لكثرة الأعباء المنوطة بها واعتبار ذلك من مسئوليات الرئيس المباشر، أو لأي سبب آخر.

يلي العبارات السابقة في الترتيب ودرجة الموافقة؛ العبارات التي وافقت مديرات ووكيلات المدارس الثانوية على تحققها "بدرجة قليلة"؛ والتي بلغ قيمة متوسطها الحسابي أقل من (١,٦٦) حسب ترتيبها تنازليًا على النحو التالي:

- العبارة (٢٧) احتلت المرتبة السابعة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي "تعمم إدارة التعليم على المدارس قائمة تتضمن احتياجات الوظائف ومتطلبات خططها الاستراتيجية"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(١,٤١)؛ وتدل على اتفاق غالبية المديرات والوكيلات على قلة قيام الإدارة التعليمية بتعميم قائمة تتضمن احتياجات الوظائف ومتطلبات الخطط الاستراتيجية، وقد كان من المتوقع أن يتم ذلك بصورة مستمرة لأهمية هذه القوائم في عمليات التخطيط الشامل والتخطيط الوظيفي حيث يساعد الفرد على قياس أدائه وتحديد احتياجاته في ضوء هذه الخطط والعمل على سدها.وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى ضعف ثقافة التخطيط الشامل في الإدارة التعليمية بالرغم من بذلها الجهود الكبيرة في مختلف الجوانب، أو لعدم وجود مختصات في التخطيط، أو لأي سبب آخر.
- العبارة (٣٠) احتلت المرتبة الثامنة في الترتيب ودرجة الموافقة، وهي "توفر إدارة تعليم البنات المناخ الإيجابي المحفز لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي لمنسوباتها"، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(١,٣٣)؛ وتدل على اتفاق غالبية المديرات والوكيلات على افتقار إدارة التربية والتعليم للمناخ الإيجابي المحفز للتخطيط والتطوير، وقد كان من المتوقع توفر المناخ التنظيمي الصحي للدور الهام الذي يؤديه في تحسين الأداء وارتفاع الروح المعنوية للأفراد.وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى كثرة إشكاليات التعليم، أو كثرة الأعباء التي تقوم بها الإدارة، أو ضعف تأهيل بعض القيادات في الإدارة، أو كثرة النزاعات بين الأفراد أو لأي سبب آخر.
- العبارة رقم(٢٩) احتلت المرتبة التاسعة في الترتيب ودرجة الموافقة وهي" تعلن إدارة التعليم عن المواصفات المطلوبة للوظائف والمراكز القيادية والإشرافية الشاغرة "، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(١,١٨)؛ ما يدل على اتفاق غالبية المديرات والوكيلات على قصور إدارة التربية والتعليم في عملية الإعلان عن المراكز القيادية والإشرافية الشاغرة.

وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى افتقار الإدارة إلى خطط استشراف لتحديد الوظائف المطلوبة مستقبلاً، أو عدم قيام الإدارة بالتخطيط لعملية التدوير الوظيفي الذي ينجم عنها وفرة في الوظائف القيادية، أو إهمال الإدارة التعليمية هذا الجانب والاكتفاء بالإعلان عنه في حينه، أو لأي سبب آخر.

- العبارة (٣١) احتلت المرتبة العاشرة في الترتيب ودرجة الموافقة وهي "توفر إدارة التعليم استشارات مهنية (استشاريات ومدربات متخصصات) للاتي يحتجن لمساعدة في تطوير مساراتهن الوظيفية "، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(١,٠٠)؛ وتدل على اتفاق المديرات والوكيلات جميعهن على عدم وجود استشاريات مختصات في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لمنسوبات التعليم العام.وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى حداثة هذا الموضوع في العالم العربي ، أو لضعف ثقافة التخطيط في الإدارة ، أو لعدم وجود إدارة تنمية موارد بشرية، أو لأي سبب آخر.

إن هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة تؤيدها العديد من نتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية كدراسة (وادي وماضي، ٢٠٠٧م) التي أظهرت أن الأنظمة واللوائح لا تساعد المدراء على تخطيط مسارهم الوظيفي، ودراسة (أبو تايه، ٢٠٠١م) التي أظهرت وجود علاقة دالة بين العوامل الهيكلية والتغيير في المسار الوظيفي للموظفين، ودراسة(Hendericks,1992) توصلت إلى وجود علاقة دالة بين الدعم المقدم من الإدارة العليا والتخطيط الوظيفي.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة إزاء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي تُعزى إلى اختلاف متغير الوظيفة، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، العمر، المسار الوظيفي المرغوب والدورات التدريبية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة لمعرفة الفروق الدالة إحصائيًا بين درجات متوسطي استجابات أفراد مجتمع الدراسة

على أبعاد الاستبانة لكل من متغير الوظيفة، والمؤهـل الدراسـي، ويوضـح الجدولان (١٢) و (١٣) ذلك:

١) الوظيفـــة:

جدول(١٢)

اختبار ت لتحديد الفروق في أبعاد الدراسة باختلاف الوظيفة

	أبعاد الاستبانة	المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	
						القيمة	الدلالة
١	التهيئة والإعداد لتخطـيط وتطوير المسار المهني.	مديرة	٧٩	٢٩,٦٢٠٣	٣,٧٠٧	٧,٤٤	*,٠٠١
		وكيلة	١٦٤	٢٥,٦٣٤١	٤,٣٠٣		
٢	تحديـــد الخطـــط والاستراتيجيات وتنفيـذها ومتابعتها.	مديرة	٧٩	٢٥,٨٧٣٤	٥,٢٤١	٤,٦١	*,٠٠١
		وكيلة	١٦٤	٢٣,٠٥٤٩	٤,٠٣٥		
٣	العوامل التنظيمية المساعدة علـى تخطـيط وتطـوير المسار المهني.	مديرة	٧٩	١٨,٢٦٥٨	٤,١١٩	,١٧ ١٠	*,٠٠١
		وكيلة	١٦٤	١٤,١٨٩٠	٢,١٣٥		
	الدرجة الكلية	مديرة	٧٩	٧٣,٧٥٩	١٠,٣٧٨	٩,٧٨	*,٠٠١
		وكيلة	١٦٤	٦٢,٨٧٨	٦,٧٦٣		

- دالة إحصائيًا عن مستوى (٠٥و٠)

تُشير نتائج اختبار الجدول (١٢) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بـين متوسطي درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى معنويـة (٠٠١,) على كل بُعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الدرجة الكليـة إزاء تخطـيط وتطـوير المسار الوظيفي تُعزى لمتغير الوظيفة؛ حيث كانت قيمـة"ت" فـي البعـد الأول (٧,٤٤٤)، عند مستوى دلالة (٠٠١,)، وقيمة"ت" في البعد الثاني (٤,٦١٣)، عند مستوى دلالة (٠٠١,)، وقيمة"ت" في البعد الثالث(١٠,١٦٦)، عند مستوى دلالـة (٠٠١,)، والدرجة الكلية (٩,٧٩٥)، عند مستوى دلالة (٠٠١,) وذلـك لصـالح المديرات حيث كان متوسطهن هو الأعلى. وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى أن المديرة أكثر دراية ومعرفة من الوكيلة لقربها واحتكاكهـا المباشـر بـالإدارة

التعليمية، أو لأن بعض المديرات قد يحجبن بعض المعلومات عن الوكيلات، أو لأن المديرات أكثر خبرة من الوكيلات أو أي سبب آخر.

٢) المؤهل الدراسي:

جدول(١٣)

اختبار ت لتحديد الفروق في أبعاد الدراسة باختلاف المؤهل الدراسي

م	أبعاد الاستبانة	مصدر التباين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت النسبية	
						القيمة	الدلالة
١	التهيئة والإعداد لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي.	بكالوريوس	٢٣٩	٢٦,٨٣٢٦	١١,٢٩٥	١,٠٩٤	غير دالة
		ماجستير	٤	٣٢,٧٥٠٠	١٨,٢٩٥		
٢	تحديد الخطط والاستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها.	بكالوريوس	٢٣٩	٢٣,٨٤٩٤	٤,٥٧٢٧٤	١,١٥	غير دالة
		ماجستير	٤	٣١,٢٥٠٠	٣,٠٩٥٧٠		
٣	العوامل التنظيمية المساعدة على تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.	بكالوريوس	٢٣٩	١٥,٤٧٢٨	٣,٤٤٠٧٣	٢ ,٧٨	غير دالة
		ماجستير	٤	١٨,٠٠٠	٦,٠٥٥٣٠		
	المجموع	بكالوريوس	٢٣٩	٦٦,١٥٤٨	٩,٣٥٣٣١	,٠٧٧	غير دالة
		ماجستير	٤	٨٢,٠٠٠٠	١٠,٩٨٤٨٤		

تُشير نتائج اختبار الجدول (١٣) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل بُعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الدرجة الكلية إزاء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل الدراسي؛ ويُعزى السبب في هذه النتيجة إلى أن الغالبية العظمى من أفراد مجتمع الدراسة هن من حملة شهادة البكالوريوس فيما عدا عدد (٤) من حملة الماجستير وهي نسبة ضئيلة لا تؤثر في النسبة الكلية للدراسة.

كما تم استخدام اختبار التباين الأحادي ANOVA لمعرفة الفـروق الدالـة إحصائيًا بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة على أبعاد الاستبانة لكـل من متغير العمر، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، والمسـار الـوظيفي المرغوب، والدورات التدريبية، وتوضح الجداول (١٤) و(١٥) و(١٦) ذلك:

٣) العمــــر:

جدول (١٤)

اختبار التباين لتحديد الفروق في أبعاد الدراسة باختلاف العمر

م	أبعاد الاستبانة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف النسبية	
						القيمة	الدلالة
١	التهيئة والإعـداد لتخطيط وتطـوير المسار الوظيفي.	بين المجموعات	٣	٣٣,٨٨٥	١١,٢٩٥	,٦٠٠	,٦١٥
		داخل المجموعات	٢٣٩	٤٤٩٧,٩٢٦	١٨,٢٩٥		
٢	تحديـد الخطـط والاسـتراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها.	بين المجموعات	٤	٢١٢,١٣١	٧٣٧,٤٣	٢,٠٥٤	,١٠٧
		داخل المجموعات	٢٣٨	٥٨٦,٥٠٨٩	٢٩٥,٢١		
٣	العوامل التنظيمية المسـاعدة علـى تخطيط وتطـوير المسار الوظيفي .	بين المجموعات	٤	١٠,٦٢٤	٣,٥٤١	,٢٨٨	,٨٣٤
		داخل المجموعات	٢٣٨	٢٩٤٢,٠٧٥	١٢,٣١٠		
	المجموع		٢٤٢	٢٢١٧١,٠٢١		,٦٥٩	,٥٧٨

تُشير نتائج إختبار الجدول (١٤) إلى عـدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل بُعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الدرجة الكلية إزاء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي تُعـزى لمتغير العمر؛ ويُعزى السبب في هذه النتيجة إلى أن الغالبية العظمى من أفراد مجتمع الدراسة متفقين على ما ورد في أبعاد بغض النظر عن العمر.

٤) عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

جدول(١٥)

اختبار التباين لتحديد الفروق في أبعاد الدراسة

باختلاف عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

م	أبعاد الاستبانة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ت	
						القيمة	الدلالة
١	التهيئة والإعداد لتخطيط وتطوير المسار المهني.	بين المجموعات	٣	٨٨,٤٧٦	٢٩,٤٩٢	١,٥٨	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٣٩	٤٤٤٣,٣٣٥	١٨,٥٩١		
٢	تحديد الخطط والاستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها.	بين المجموعات	٣	١٢١,٥١٧	٤٠,٥٠٦	١,٨٩	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٣٩	٥٠٩٩,٢٨١	٢١,٣٣٦		
٣	العوامل التنظيمية المساعدة على تخطيط وتطوير المسار المهني.	بين المجموعات	٣	١٨,٢٩٩	٦,١٠٠	,٤٩	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٣٩	٢٩٣٤,٤٠٠	١٢,٢٧٨		
	المجموع		٢٤٢	٢٢١٧١,٠٢١			

تشير نتائج اختبار الجدول (١٥) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل بُعد مِن أبعاد الاستبانة، وكذلك الدرجة الكلية إزاء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية؛ وقد يُعزى السبب في هذه النتيجة إلى أن الغالبية العظمى من أفراد مجتمع الدراسة متفقين على ما ورد في أبعادها بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة.

٥) الدورات التدريبية:

جدول(١٦)

اختبار التباين لتحديد الفروق في أبعاد الدراسة باختلاف الدورات التدريبية

م	أبعاد الاستبانة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف النسبية	
						القيمة	الدلالة
١	التهيئة والإعداد لتخطيط وتطوير المسار المهني.	بين المجموعات	٣	٢٦١,٦٤١	٨٧,٢١٤	٢,٥٠٥	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٣٩	٤٢٧٠,١٦٩	١٧,٢٩٩		
٢	تحديد الخطط والاستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها.	بين المجموعات	٣	١٥٢,٨٣٦	٥٠,٩٤٥	٢,٤٠٣	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٣٩	٥٠٦٧,٩٦٣	٢١,٢٠٥		
٣	العوامل التنظيمية المساعدة على تخطيط وتطوير المسار المهني.	بين المجموعات	٣	٤٣,٦٧٥	١٤,٥٥٨	١,١٩٦	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٣٩	٢٩٠٩,٠٢٥	١٢,١٧٢		
المجموع			٢٤٢	٢٢١٧١,٠٢١			

تُشير نتائج اختبار الجدول(١٦) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل بُعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الدرجة الكلية إزاء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي تعزى لمتغير الدورات التدريبية؛ وقد يُعزى السبب في هذه النتيجة إلى أن الغالبية العظمى من أفراد مجتمع الدراسة متفقين على ما ورد في أبعادها بغض النظر عن عدد الدورات التدريبية الحاصلات عليها.

٥) المسار الوظيفي المرغوب في المستقبل:

جدول (١٧)

اختبار التباين لتحديد الفروق في أبعاد الدراسة باختلاف المسار المهني المرغوب في المستقبل

م	أبعاد الاستبانة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف النسبية	
						القيمة	الدلالة
١	التهيئة والإعداد لتخطيط وتطوير المسار المهني.	بين المجموعات	٤	٥٥٣,٧١٦	١٣٨,٤٢٩	٨,٢٨٢	*,٠٠١
		داخل المجموعات	٢٣٨	٣٩٧٨,٠٩٥	١٦,٧١٥		
٢	تحديد الخطط والاستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها.	بين المجموعات	٤	٤٨١٢١٥	١٢٠,٣٠٤	٦,٠٤١	*,٠٠١
		داخل المجموعات	٢٣٨	٤٧٣٩,٥٨٤	١٩,٩١٤		
٣	العوامل التنظيمية المساعدة على تخطيط وتطوير المسار المهني.	بين المجموعات	٤	٢٢١,٠٠٢	٥٥,٢٥١	٤,٨١٤	*,٠٠١
		داخل المجموعات	٢٣٨	٢٧٣١,٦٩٧	١١,٤٧٨		
	المجموع		٢٤٢	٢٢١٧١,٠٢١		٨١٥,٩	*,٠٠١

تُشير نتائج اختبار الجدول (١٧) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى معنوية(٠٥)، على كل بُعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الدرجة الكلية مجتمعة إزاء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي تُعزى لمتغير المسار المهني المرغوب في المستقبل ؛حيث كانت قيمة"ف" في البعد الأول (٨,٢٨٢) عند مستوى دلالة (٠٠١,)، وقيمة"ف" في البعد الثاني (٦,٠٤١) عند مستوى دلالة (٠٠١,)، وقيمة"ف" في البعد الثالث (٤,٨١٤) عند مستوى دلالة (٠٠١,)، وبالنسبة للدرجة الكلية (٩,٨١٥) عند مستوى دلالة(٠٠١,) .

ولتحديد مصدر الفروق الدالة إحصائيًا بين أفراد مجتمع الدراسة باختلاف المسار الوظيفي المرغوب، تم استخدام اختبار شيفية **Scheffe** لمعرفة ذلك، ويوضح جدول (١٨) على النحو التالي:

جدول(١٨)

اختبار شيفية لتحديد مصدر الفروق بين المجموعات إزاء متغير المسار الوظيفي المرغوب في المستقبل

الوظيفة	المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	المجموعة الثالثة	المجموعة الرابعة	المجموعة الخامسة
المتوسطات	٢٥,٢٧٨	٢٥,٧٢٧	٢٧,٣٦٢	٢٩,٢٢٥	٢٨,٦٥٥
المجموعة الأولى	-	,٨٦٦	*,٠٠٥	*,٠٠١	*,٠٢٠
المجموعة الثانية	-	-	,١٣١	*,٠٠١	,١٩٤
المجموعة الثالثة	-	-	-	,٤٦٧	,٩٩٩
المجموعة الرابعة	-	-	-	-	,٧٧٦
المجموعة الخامسة	-	-	-	-	-

تُشير نتائج الجدول (١٨) إلى أن نتائج المقارنات البعدية لاختبار شـيفية لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠٥,) بين المجموعة الأولى (التي لا ترغب في تغيير المسار الوظيفي)؛ وكل من المجموعة الثالثة التي ترغب في تغييره إلى (مشرفة إدارية)، والمجموعة الرابعة إلى(مديرة إدارة)، والمجموعة الخامسة إلى (مساعدة تعليمية بالمنطقة)، وذلك لصـالح المجموعـة الثالثـة والرابعة والخامسة، حيث كان قيمة المتوسط الحسابي لهما هو الأعلى.كـذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة الثانية التي ترغب التغيير إلى (مديرة مدرسة) وهن فئة الوكيلات، والمجموعة الرابعة التي ترغب التغييـر إلى(مساعدة تعليمية بالمنطقة)، وذلك لصالح المجموعة الرابعة حيث كان قيمة المتوسط الحسابي لها هو الأعلى.

وتُشير هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة اللاتي يرغبن في التغيير قد أدركن أهميته في تطوير الأداء وتحقيـق الـذات بدرجـة تفـوق نظيراتهن اللاتي لا يرغبن في تغيير مسارهن أو يفضلن البقاء في مراكزهن الوظيفية الحالية، وترى الباحثة أن هؤلاء اللاتي لا يرغبن في التغيير لا يعني أنهن لا يعين أهميته، ولكن قد يرجع إلى فقدانهن الحماس والرغبة في التغيير

نتيجة معاناتهن من الجمود الوظيفي لسنوات طويلة حتى مشارفتهن لسن التقاعد أو لأي سبب آخر. وهذا يتفق مع ما ذكره (علاقي، ١٩٩٣م، ص٥٦٨) من أن الثقافة التنظيمية السائدة في مجتمعات دول العالم الثالث تعتبر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي مسئولية فردية ليس للمنظمة دخل فيها، لهذا يشعر بعض الأفراد بالإحباط في أعمالهم، وتزداد نسبة غيابهم وبقاؤهم في نفس وظائفهم وحتى تقاعدهم.

خلاصة النتائج:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج عرض وتحليل ومناقشة أسئلة الدراسة يتضح ما يلي:

- افتقار كل من إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة، وكذلك مديرات ووكيلات المدارس الثانوية لثقافة وآلية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي رغم أهميته في تحسين وتطوير الأداء.
- افتقار إدارة تعليم البنات بمحافظة جدة للمناخ الإيجابي المحفز لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي.
- معاناة غالبية مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة من الجمود الوظيفي بنسبة(٨٢,٧ %)؛إذ اتضح أن نسبة (٤٦,١ %)من المديرات والوكيلات يمارسن وظائفهن الحالية من ٢٠ – ٣٠ سنة ، يلي ذلك من يمارسنها من ١٠-٢٠ سنة بنسبة(٣٦,٦ %).
- أن غالبية مديرات ووكيلات المدارس الثانوية من الفئة العمرية المتوسطة من ٤٠ – ٥٠ سنة بنسبة(٦٣,٨ %)؛ وهو ما يؤكد بقاء الموظفة مدة طويلة في وظيفتها دون تغيير، وبالتالي حجبها عن الفئة العمرية الشابة.
- أن غالبية مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بنسبة (٧٤,٩ %)، من اللاتي يرغبن في تغيير وظائفهن سواء إلى وظيفة مشرفة إدارية أو مديرة لإحدى الإدارات التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم أو لمساعدة تعليمية عامة في منطقة جدة.
- أن نسبة (٢٥,١ %) من مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لا يرغبن في التغيير، ويفضلن البقاء في وظائفهن حتى بلوغ سن

التقاعد، مما يؤكد حجب الفرص عن فئة أكثر حماسًا ورغبة في التجديد والعطاء.

- أنه بالرغم من مبادرة ومحاولة بعض مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة بتقديم أنفسهن من خلال الأنشطة التي تكشف عن مهاراتهن وقدراتهن على مستوى المدرسة أو الإدارة التعليمية، إلا أنهن يعانين من الجمود الوظيفي؛ مما يؤدي إلى جعل العمل روتينيًا وبعيدًا عن التجديد والابتكار.
- اختلاف ممارسات البعض من مشرفات إداريات ومديرات(الرئيس المباشر في العمل)؛ فهناك من تبذل الكثير من الجهد في دعم المرؤوسة للترقي، وكسر حالات الجمود الوظيفي لديها، وهناك من تقوم بمتابعة وتسجيل نتائج تقويم تطوير المسار الوظيفي، وتسهيل الالتحاق ببرامج التطوير وهناك من لا يفعلن ذلك.
- افتقار إدارة التربية والتعليم إلى التخطيط الشامل لجميع البرامج التدريبية والأنشطة والموازنة في سد الاحتياجات جميعها .
- أظهرت نتائج اختبار "ت" وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة من مديرات ووكيلات عند مستوى معنوية(٠,٠٠١)على كل بُعد من أبعاد الاستبانة وكذلك الدرجة الكلية إزاء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي تُعزى لمتغير الوظيفة؛ وذلك لصالح المديرات حيث كان قيمة متوسطهن الأعلى.
- أظهرت نتائج اختبار التحليل الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى معنوية(٠,٠٥)على كل بُعد من أبعاد الاستبانة، وكافة العبارات مجتمعة إزاء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل الدراسي، والعمر، وسنوات الخبرة والدورات التدريبية.
- أظهرت نتائج اختبار التحليل الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى معنوية(٠,٠٠١) على كل بُعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الدرجة الكلية

إزاء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي تُعزى لمتغير المسار الوظيفي المرغوب في المستقبل .

- أظهرت نتائج المقارنات البعدية لاختبار شيفية دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) بين المجموعة الأولى (التي لا ترغب في تغيير المسار الوظيفي)؛ وكل من المجموعة الثالثة التي ترغب في تغييره إلى (مشرفة إدارية)، والمجموعة الرابعة إلى(مديرة إدارة)، والمجموعة الخامسة إلى (مساعدة تعليمية بالمنطقة)، وذلك لصالح المجموعة الثالثة والرابعة والخامسة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهما هو الأعلى. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة الثانية التي ترغب التغيير إلى (مديرة مدرسة) وهن فئة الوكيلات، والمجموعة الرابعة التي ترغب التغيير إلى(مساعدة تعليمية بالمنطقة)، وذلك لصالح المجموعة الرابعة حيث كان قيمة المتوسط الحسابي لها هو الأعلى.

التوصيات:

- في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة الميدانية ؛ تقدم الباحثة لصناع القرار والمسئولين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وبالأخص -إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة- عددًا من التوصيات التي قد تسهم في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لمديرات ووكيلات المدارس الثانوية ومن في حكمهن على النحو التالي:

توصيات خاصة بإدارة التربية والتعليم :

- تبني ودعم الإدارة استراتيجية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للقائمين عليها باختلاف المهمات والمسئوليات.
- نشر ثقافة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين في ميدان التربية والتعليم.
- توفير المناخ الإيجابي المحفز لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي.
- إطلاع منسوبات إدارة التربية والتعليم جميعهن على خطط الوزارة الاستراتيجية.

- ربط خطط وزارة التربية والتعليم الاستراتيجية بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي .
- تعميم قائمة تتضمن احتياجات الوظائف ومتطلبات الخطط الاستراتيجية.
- توضيح سياسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة في عمليات الإحلال والترقية والنقل.
- كسر الجمود الوظيفي (الانكماش المهني) وتفعيل قرارات وزارة التربية والتعليم الخاصة بتدوير الوظائف.
- النظر في وضع المديرات والوكيلات اللاتي لا يرغبن في التغيير وفتح المجال لمن هن أكثر حماسة ورغبة في العطاء.
- توفير مختصات من بيوت الخبرة في التدريب لعقد دورات تدريبية في كيفية تخطيط المسار الوظيفي من جانب المنظمة والفرد.
- استثمار طاقات مستشارات التربية والتعليم وتدريبهن على كيفية تقديم الاستشارات المهنية.
- التخطيط الشامل للبرامج والأنشطة التي تقدمها إدارة التربية والتعليم مع البرامج التي تقدمها إدارة التدريب.
- تقويم سياسة وزارة التربية والتعليم في مجال الإحلال والترقي.
- العمل على نشر ثقافة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في المراحل العمرية المبكرة لطالبات المرحلة الثانوية.
- الاستفادة من الدول المتقدمة في كيفية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات التعليمية.
- استقطاب خبراء أجانب للتدريب على كيفية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

توصيات خاصة بالرئيس المباشر:

- إطلاع الوكيلات على تقارير أدائهن الوظيفي ومناقشتهن في ذلك.
- فتح باب التعاون وتسهيل التحاق المرؤوسات بالدورات التدريبية المختلفة.

- تزكية المرؤوسات أمام القيادات لترقيتهن ومنحنهن فرصًا وظيفية أعلى.
- الرفع عن المرؤوسات اللاتي لا يرغبن في التغيير لتوفير فرص للاتي يرغبن في ذلك.
- تقديم حوافز تشجيعية سواء مادية أو معنوية للمتميزات في العمل.
- الالتحاق بدورات تدريبية في مجال تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

توصيات خاصة بالمرؤوسات:

- البحث عن مستجدات الساحة التعليمية لتطوير مهاراتهن وقدراتهن حتى في حالة عدم توفيرها من قبل الإدارة التعليمية.
- تقديم المزيد من المبادرات وطلب المشاركة على مستوى الإدارة للكشف عن طاقاتهن الإبداعية .
- العمل على تخطيط وتطوير المسار الوظيفي حتى في إغفال دعمه من قبل الإدارة.

المقترحات:

١) إجراء مثل هذه الدراسة بشكل أوسع لتشمل ميدان التربية والتعليم جميعه.

٢) إجراء دراسة عن معوقات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي من منظور المسئولين وصناع القرار في وزارة التربية والتعليم.

٣) إجراء دراسة عن أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في المراحل العمرية المبكرة (المرحلة الثانوية والجامعية) في تحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة.

٤) إجراء دراسة عن أثر كل من الجمود والحراك الوظيفي في تجديد وتطوير الأداء.

٥) إجراء دراسة مقارنة بين سياسة وزارة التربية والتعليم بنين وبنات في عمليات الإحلال والترقية والنقل.

المراجـــــع

أولاً-المراجع العربية:

أبو بكر، مصطفى محمود، ٢٠٠٨ م، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميـزة التنافسـية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية.

أبو تايه، سلطان نايف، ٢٠٠١م، "العوامل المؤثرة في التكيف مع التغييـر فـي المسـار الوظيفي"، دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصـالات الأردنيـة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد٢٨، العدد١.

العواملة، نائل عبد الحفيظ ، ١٩٩٥م، "تخطيط المسار الوظيفي للمديرين فـي الـوزارات والدوائر المركزية في الأردن"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد ١٠، العدد ٦.

الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة، ١٤٣٠هـ/بنات، "خلاصة إحصـائية شـاملة للمرحلـة الثانويـة فـي المـدارس الحكوميـة بمنطقـة مكـة المكرمة/جدة(بنات)للعام الدراسـي ١٤٣٠/١٤٢٩هـــ"، إدارة تقنيـة المعلومات.

الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة/بنات، ١٤٣٠هـ، "خلاصة إحصـائية شـاملة بأعداد المتقاعـدات بمنطقـة مكـة المكرمـة/جـدة(بنـات)للعـامين الدراسـيين١٤٢٩/١٤٢٨هـــ و١٤٣٠/١٤٢٩هـــ"، إدارة تقنيـة المعلومات.

الياور، عفاف صلاح، ٢٠٠٥م"التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة"، رسـالة دكتوراه منشورة، دار الفكر العربي، القاهرة.

حسن، راوية، ٢٠٠٣م، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنميـة المـوارد البشـرية"، الـدار الجامعية، الإسكندرية.

عباس، سهيلة محمد، ٢٠٠٦م، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

عبيدات، ذوقان وآخرون، ١٩٩٧م، "البحث العلمي-مفهومه/أدواته/أسـاليبه"، دار أسـامة للنشر والتوزيع، الرياض.

علاقي، مدني عبد القادر، ١٤١٤هـ، "إدارة الموارد البشرية/المنهج الحـديث فـي إدارة الأفراد"، دار زهران، جدة.

وادي، رشدي وكامل ماضي، ٢٠٠٧م، "تخطيط المسار الوظيفي للمــدراء فــي الجامعــة الإسلامية بغزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد١٥، العدد٢، ص ص ٧٩٧-٨١٧.

وزارة التربية والتعليم، ١٤١٦هـ، تعميم رقم٩١/٧٩١/٣١ وتاريخ ٢١/١٤١٦/٦هـ "إجــراءات نقل المدراء والوكلاء لخدمة الصالح العام".

ثانيًا- المراجع الأجنبية:

Chay, Y. W, S. Aryee & I. Chew,1995, "Career Plateauing :reactions & Moderators among managerial & Professional employees ", International Journal of Human Resource Management,vol.6,no.1.

Coyle, Wendy ,1995,"Dual career couples become main inhibiter to relocation", HR Monthly, April.

Dorio,Mark,1989,Personnel Manager's Desk Book", Englewood Cliffs, N.J. :Prentice -Hall, Inc.

Gravett, Linda Sue, 1995,"Career Planning and Development and Career Outcomes: Variation by Race, Sex, Age and Ethnicity", PhD dissertation,PN:AAT9541636,Ohio,USA.

www.proquest.com

Handy,Charles,1991,"The Age of Unreason", Boston, Harvard Press.

Hendericks, Mary Beth,1992,"Factors Influencing Urban Special Education Teachers' Commitment ,Job Satisfaction and Career Plans, PhD dissertation, PN:AAt9310505, Virginia State University, USA.

www.proquest.com

London, M & Mane. E., 1987,"Career Management &Survival in Work Place", San Francisco, Jossey-Bass.

Cross, Lee, 1989,"Career path planning and Development ".

www.eric.com.

Lloyd.J,1992,The Career Planner", Wiley &Sons, NY, New York.

McMahon,John,1996,"ASTD Training and Development Handbook 4th ed., McGraw -Hill INC,NY.

Maddy-Bernistein,Carolyn,2000,"Career development Issues Affecting Secondary Schools".

www.inpathway.net/cd_issues_sec_schools.pdf

McElveen, Kaya Pennington,1989,"AComparison of Job Roles, Job Satisfaction and Career Plans of more and less Experienced Secondary School Assistant Principals", PhD dissertation, PN:9005130, University of South Carolina, USA.

www.proquest.com

Merz, Mary Ann,1996,"Making Informed Choices about Work Initial Effects of a Career Planning Workshop", PhD dissertation,PN:9622467,Univesity of Wisconsin- Madison, USA.

www.proquest.com

Noe, Raymond A,&others,1994,"Human Resource Management Gaining A Competitive Advantages, Richard D. Irwin Inc.

Robbins, Stephen P.& David A. De Cenzo,1999,Human Resource Management,6th ed., John Wiley & Sons, Inc.

Schermerhorn, 1997, "Organizational Behvior",6th ed., John Wiley &Sons Inc., NY.

Stone, Raymond J., 1999, " Human Resource Management",3rd ed., Jacaranda Wiley Ltd, Milton, Australia.

Viney, See J &S. Jones,1992,"Ten Ways to Make a Fresh start", World Executive Digest, vol, XIII, no.7, July.

Whalen, Calvin Wayne,2000,"Career Aspirations, Future Expectations and Immediate Career Plans of Level 3 Students from

Selected Rural and Urban Schools in Newfoundland and Labrador", M. ed. dissertation, PN: AATMQ54971, Memorial University of Newfoundland, Canada.

www.proquest.com